

Sisäinen vuorovaikutus ja kehityskeskustelut
työhyvinvoinnin edistämisessä

Case Santa Rauta Oy

Maria Pyhäjärvi

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Tradenomi YAMK

2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tradenomi YAMK

Tekijä	Maria Pyhäjärvi	Vuosi	2015
Ohjaaja	Eija Turunen		
Toimeksiantaja	Santa Rauta Oy		
Työn nimi	Sisäinen vuorovaikutus ja kehityskeskustelut työhyvinvoinnin edistämisessä, Case Santa Rauta Oy		
Sivu- ja liitemäärä	83 + 5		

Tämän opinnäytetyön aihe on sisäinen vuorovaikutus ja kehityskeskustelut työhyvinvoinnin edistämisessä, case Santa Rauta Oy. Työn tavoitteena oli päivittää toimeksiantajayrityksen tämän hetkistä kehityskeskustelukäytäntöä vuorovaikutteisemmaksi, ottaen huomioon myös työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan edistämisen näkökulma.

Työn tietoperusta koostuu työhyvinvoinnin osa-alueista, työhyvinvointiin vaikuttamisesta sekä edistämisestä, sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä kehityskeskusteluista vuorovaikutuksen välineenä. Kehittämistyön menetelmänä käytettiin konstruktivistista menetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä sähköistä kyselyä. Kehittämistyön tuloksena luotiin kehityskeskustelutoimintamalli menetelmineen, aikataulutuksineen ja lomakkeineen jo olemassa olevan tiedon sekä toimeksiantajayrityksestä sähköisellä kyselyllä kerätyn tiedon pohjalta. Lisäksi työn tuloksena luotiin myös muita työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia toimeksiantajayrityksen käyttöön. Nämä kehitysehdotukset kerättiin yhteen työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikelloksi.

Kehitysehdotusten lisäksi työn johtopäätöksenä voitaneen todeta kehityskeskusteluiden olevan edelleen tärkeä osa työyhteisöjen hyvinvointia ja sisäistä vuorovaikutusta. Perinteisen, usein ehkä liian jäykäksi ja muodolliseksi todetun, kehityskeskustelumallin tilalle on syytä jokaisen organisaation kehittää omanlaisensa käytäntö, ottaen huomioon niin yksilöiden kuin organisaation erityispiirteet ja -tarpeet sekä alati muuttuva toimintaympäristö. Kehityskeskusteluiden syvempää tarkoitusta, merkitystä ja tavoitteita on kirkastettava jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Kehityskeskustelukäytännöstä on pidettävä kiinni ja seurattava sen toteutumista koko työyhteisössä. Näin kehityskeskustelut palvelevat parhaiten koko organisaatiota sekä sen työhyvinvointia ja loppukädessä aina myös liiketoimintaa.

Asiasanat	työhyvinvointi, kehittäminen	organisaatioviestintä,	vuorovaikutus,
-----------	---------------------------------	------------------------	----------------

School of Business and
Administration
Master's Degree Programme in
Entrepreneurship and Business
Competence

Author	Maria Pyhäjärvi	Year	2015
Supervisor	Eija Turunen		
Commissioned by	Santa Rauta Ltd		
Subject of thesis	Developing Internal Interaction and Performance Appraisals to Improve Well-Being at Work Case Santa Rauta Ltd		
Number of pages	83 + 5		

The aim of this thesis was to update the client company's model of performance appraisals as more interactive to take into account the perspective of well-being at work and also the business promotion. The theoretical part of the thesis consists of divisions of well-being at work, how well-being at work can be advanced and influenced, organization's internal communication and interaction and also performance appraisals as a communication tool. The method used in the empirical part of the thesis was the constructive method and the new data was collected by electronic inquiry.

As a result of the thesis a new operational model of performance appraisals with its methods, schedules and forms was regenerated. The model was created using existing data and new data collected from the client company with an electric inquiry. In addition other development proposals, which can be used for developing well-being at work in the client company were suggested. A year timer of well-being at work and internal interaction was developed and it includes all the development proposals.

As a conclusion of the thesis it can be said, that performance appraisals are still an important part of work communities' well-being and internal interaction. The classical model of performance appraisals are often considered too formal and inflexible. So, it is important that every organization develops its own model for performance appraisals, and takes into account organizational and also individual features and needs as well as the constantly changing operational environment. The deeper meaning and target of performance appraisals should be highlighted to everyone in the organization. The model of performance appraisals should be controlled to make sure that they are implemented in every section of the organization. Controlling assures that the performance appraisals make the best benefit for the whole organization as well as for its well-being and also for the whole business.

Key words well-being at work, organizational communication, interaction, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TAUSTAT	8
2.1	Toimeksiantajayritys	8
2.2	Työn tavoitteet, rajausta ja työmenetelmät	9
3	PÄÄMÄÄRÄNÄ TYÖHYVINVOINTI.....	13
3.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä.....	13
3.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	14
3.3	Työhyvinvointiin vaikuttaminen ja sen edistäminen	18
3.4	Työhyvinvoinnin vaikuttavuus ja sen mittaaminen	22
4	TYÖYHTEISÖ JA SISÄINEN VUOROVAIKUTUS.....	27
4.1	Työyhteisö ja sen toimintatavat.....	27
4.2	Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja viestintä	29
4.3	Sisäisen vuorovaikutuksen yhteys työhyvinvointiin.....	33
4.4	Työelämän ja työyhteisön muutokset nyt ja tulevaisuudessa.....	35
5	KEHITYSKESKUSTELU VUOROVAIKUTUKSEN VÄLINEENÄ	38
5.1	Kehityskeskustelun historia.....	38
5.2	Perinteinen kehityskeskustelu.....	39
5.3	Kehityskeskustelukäytäntö.....	41
5.4	Kehityskeskustelu prosessina.....	44
5.4.1	Valmistautuminen.....	44
5.4.2	Keskustelutilanne ja lomakkeisto.....	45
5.4.3	Jälkihoito	46
5.5	Ryhmäkeskustelut	47
5.6	Kehityskeskusteluilla työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä	48
6	SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN JA TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTTAVUUS JA EDISTÄMINEN.....	50
6.1	Kehittämistyö tavoitteet, menetelmät ja tiedonhankinta	50
6.2	Vaikuttavuus sekä analyysi.....	54
6.3	Edistäminen	64
6.3.1	Kehityskeskustelu.....	64
6.3.2	Sisäinen viestintä	68
6.3.3	Kehityskeskustelulomake	70

6.3.4	Muu työhyvinvointitoiminta	72
6.4	Kehittämistyön yhteenveto	73
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	76
	LÄHTEET.....	80
	LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Heinäkuussa 2015 kansainvälinen konsulttialan yritys Accenture ilmoitti luopuvansa kokonaan vuosittaisista kehityskeskusteluista. Työelämän asiantuntijat pitävät muutosta vallankumouksellisena. Ylen Aamu tv:n lähetyksessä 27.7.2015 vierailleet Työterveyslaitoksen erikoistutkija Eveliina Saari ja työelämävalmentaja Merja Fischer kommentoivat perinteisten kehityskeskustelujen olevan muuttuvassa työelämässä myös päivittämisen tarpeessa. Heidän mukaansa termi jo itsessään on negatiivisesti latautunut. Nimen täytyisi olla sellainen, joka korostaisi sitä, että työntekijä ja esimies ovat samalla puolella ja kehittävät yhdessä. Perinteinen kehityskeskustelu on rakentunut 60- ja 70-luvulla tavoite- ja tulosjohtamisen myötä ja tuolloin ajateltiin, että tavoite tulee ylimmältä johdolta ja esimiestyön tarkoitus on valvoa, kuinka alaiset toteuttavat tavoitteen. Nykypäivän työntekijä on luova ja oma-aloitteinen, ja esimiestyö perustuu luotamukseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen. Myös työnteon rytmi on muuttunut nopeammaksi ja kiihkeämmäksi, ja perinteinen kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelukäytäntö ei enää vastaa tätä. Useammin käytävät palautekeskustelut ovat siis tervetulleita esimerkiksi projektikohtaisina keskusteluina. Fischer ja Saari pohtivat kuitenkin, unohtuuko pitkäjänteinen tulevaisuuteen katsova arviointi uudenaikaisissa palaute- ja kehittämiskeskusteluissa. (Toivanen 2015.)

Opinnäytetyön idea syntyi alun perin siitä, kun totesimme esimieheni kanssa nykyisen kehityskeskustelulomakkeemme olevan päivittämisen tarpeessa, etenkin kassa- ja konttoripalveluiden käyttöä varten. Yllä olevan uutisen myötä päädyin pohtimaan, olisivatko kehityskeskustelut toimivampia, jos kehityskeskustelutoimintamallissa painotettaisiin enemmän jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation sisällä. Jotta aihe nähtäisiin myös liiketoiminnan kannalta hyödyllisenä, päätin ottaa työn yhdeksi näkökulmaksi vuorovaikutteisen kehityskeskustelukäytännön vaikuttavuuden työhyvinvointiin ja loppukädessä myös liiketoimintaan. Työn tavoitteena onkin päivittää toimeksiantajayrityksen nykyistä kehityskeskustelutoimintamallia vuorovaikutteisemmaksi niin, että se edistäisi mahdollisimman paljon työhyvinvointia ja loppukädessä myös liiketoimintaa.

Työn viitekehys koostuu työhyvinvoinnista, organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä sekä perinteisestä kehityskeskustelumallista. Kehittämistyöni pohjautuu viitekehyksen lisäksi Santa Rauta Oy:n henkilöstön mielipiteisiin ja ajatuksiin näistä edellä mainituista aiheista. Raportin aluksi esittelen toimeksiantajayrityksen ja sen toimintaympäristön, työn tavoitteet, rajauksen sekä kehittämistyöni tiedonhankinnan metodit. Teoriataustasta käsittelen ensimmäiseksi työhyvinvointia, jonka myötä pureudun tarkemmin työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen ja kehityskeskusteluihin sisäisen vuorovaikutuksen välineenä.

Työn kehittämisosiossa käyn aluksi tarkemmin läpi kehittämistyön tavoitteita, kehittämistehtävää sekä kehittämistyön menetelmää. Tämän jälkeen käyn läpi käyttämäni tiedonhankinnan menetelmää sekä konkreettisesti tiedon hankintaprosessia. Tiedonhankinnan tulosten esittelyn jälkeen teen kehitysehdotukset hankkimani tiedon ja teoriataustan perusteella. Työni lopuksi teen yhteenvedon kehittämistyöstäni, pohdin kehittämis ehdotusteni käyttökelpoisuutta ja toimivuutta sekä esitän jatkotutkimusaiheita. Lopuksi arvioin myös koko työn ja kehittämistyön prosessin onnistumista.

2 TYÖN TAUSTAT

2.1 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantaja on rovaniemeläinen rautakauppa Santa Rauta Oy, asiakkaille tutummin K-rauta Rovaniemi. Santa Rauta Oy kuuluu kansainväliseen K-rauta-ketjuun, joka taas on osa Keskon kuuluvaa Rautakeskoa. Suomessa on 43 kauppiasvetoista K-rautaa. (K-rauta 2015.) Santa Rauta Oy:n kauppiaina on toiminut vuodesta 1998 kauppiaspariskunta Sirpa ja Pekka Ryttilähti. Tällä hetkellä vakituksia työntekijöitä on noin 30, ja kevät- ja kesäaikana yritys työllistää lisäksi noin 10 sesonkityöntekijää. Päätuoteryhmät ovat rakennustarvikkeet, työvälineet, sisustuspintamateriaalit ja -tarvikkeet, kylpyhuonekalusteet sekä piharakentamisen tarvikkeet. Lisäksi K-raudan valikoimiin kuuluu erilaisia palveluita kuten suunnittelu-, asennus- ja kuljetuspalvelu. Yritys on jaettu tuotteiden mukaan neljään eri osastoon; sisustus, rakennustarvike, työväline ja puutarha, ja lisäksi varasto ja kassa muodostavat omat osastonsa. (Ryttilähti 2015.)

Santa Rauta Oy:n toiminta-ajatus on tuottaa K-rauta-ketjun pohjoisimpana kauppana rautakauppapalveluita niin yksityisille kuluttajille kuin yrityksillekin. Visiona on olla paikkakunnan paras rautakauppa niin palveluissa kuin tuotteistuksissa. Santa Rauta Oy:n toiminta perustuu Keskon ja K-rauta-ketjun luomaan ketjukonseptiin, ja se toteuttaa toiminnassaan K-rauta-ketjun asiakaslupauksen. (Ryttilähti 2015.) Toiminta perustuu Kesko Oyj:n (2011, 5) yhteisiin arvoihin

- kannamme yhteiskunnallisen vastuamme
- luomme hyvän työyhteisön
- olemme alamme paras
- ylitämme asiakkaamme odotukset.

Santa Rauta Oy toimii siis Rovaniemellä ja asiakkaat tulevat pääosin Rovaniemeltä ja muualta Lapista. Pääasiakassegmenttejä ovat rakennusliikkeet, rakentajat, remontoijat ja pihanlaittajat. Tällä hetkellä omatoiminen pienrakentaminen

on vähentynyt ja siirtynyt ammattimaisemmin rakennusliikkeille ja pienyrittäjille. Asuntotuotannon ennakoidaan paikallisesti pienenevät, ja seuraava kasvuodotus ajoittuu vuosille 2017–2019. Remonttipalveluiden kysyntä sen sijaan on kasvussa. Markkinat siis heikentyvät jonkin verran, ja tämän vuoksi myös alan työpaikat vähenevät ainakin väliaikaisesti. Santa Rauta Oy:n pääasialliset kilpailijat Kodin Terra ja Lakkapää ovatkin jo joutuneet supistamaan tilojaan ja miettimään henkilöstörakennettaan uusiksi. Santa Rauta Oy:n vahvuutena on ollut Keskon Yrityspalvelun toimipiste, joka sijaitsee Santa Rauta Oy:n tiloissa. Keskon Yrityspalvelun kanssa tehdään paljon yhteistyötä ja tämä on vahvistanut asiakaspalvelua ja myös yritysasiakashankintaa. (Rytilahti 2015.)

Markkina- ja kilpailutilanne luovat paineita myös työhyvinvoinnin edistämiseen. Toisaalta työhyvinvointiin olisi hyvä panostaa, sillä motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on avainasemassa hyvän asiakaspalvelun toteutumisessa. Toisaalta taas kireässä kilpailutilanteessa työhyvinvoinnin panostukset saattavat unohtua muiden huolien alla, ja työhyvinvoinnin satsaukset voidaan nähdä myös ylimääräisinä kustannuksina.

2.2 Työn tavoitteet, rajausta ja työmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on päivittää työpaikkani eli työn toimeksiantajayrityksen Santa Rauta Oy:n kehityskeskustelukäytäntöä. Idea työlle syntyi ensimmäisen kerran, kun kävimme esimieheni kanssa vuosittaista kehityskeskustelua ja totesimme, että nykyinen kehityskeskustelulomakkeemme voisi olla erilainen ja sopivampi osastomme tarkoitukseen. Nykyinen kehityskeskustelulomake on painottunut myyntiin ja lomakkeesta uupuu kokonaan kassa- ja konttoritoimintoihin liittyvät aiheet ja kysymykset. Aiheeseen enemmän perehdyttyäni minua alkoi myös kiinnostaa miten työhyvinvointia ja sitä kautta liiketoimintaa voisi kehittää kehityskeskusteluiden kautta.

Johdannossa esittelemäni konsulttijätti Accenturen kehityskeskusteluista luopumisilmoitus sai minut havahtumaan siihen, että perinteinen kehityskeskustelutoimintamalli ei välttämättä vastaa nykyisessä hektisessä yritysmaailmassa

toimivien yritysten tarpeita. Siksi päätinkin ottaa opinnäytetyön yhdeksi näkökulmaksi organisaation jatkuvan sisäisen vuorovaikutuksen. Kehityskeskusteluthan ovat yksi organisaation vuorovaikutuksen keinoista. Tämän rajauksen pohjalta tarkoitukseni on tehdä juuri Santa Rauta Oy:lle sopiva ja toimiva, nykyaikainen jatkuvaan vuorovaikutukseen perustuva kehityskeskustelutoimintamalli. Uskon myös, että uudesta kehityskeskustelumallista voi olla hyötyä työpaikalleni, koska kehityskeskusteluiden perimmäisenä tavoitteena on edistää organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Näihin tavoitteisiin pääsemistä edistää taas motivoitunut, sitoutunut, osaava ja kehittämiseen panostava henkilöstö. (Aarnikoivu 2011, 78.)

Työn edetessä mieleeni on tullut myös muita etenkin työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiskeinoja. Tarkoitukseni on esitellä myös näitä kehittämis ehdotuksia työssäni. Tämänkin vuoksi työni tietoperusta rajautuu kehityskeskusteluiden ja sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi myös työhyvinvointiin. Koska työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja-alainen, keskityn teoriaosiossa työhyvinvoinnin osalta enemmän työhyvinvoinnin edistämiseen, ja myös siihen, miten työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa liiketoimintaan. Minulla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta tämän opinnäytetyön puitteissa suoranaisesti tutkia kehittämis ehdotuksieni vaikutuksia toimeksiantajan liiketoimintaan, mutta koen kuitenkin tärkeänä esitellä esimerkkejä myös siitä, miten työhyvinvoinnin panostuksilla voidaan vaikuttaa liiketoimintaan ja -tulokseen saakka. Tämä teoriatieto toimii mielestäni hyvänä perusteluna koko työlleni: miksi kehityskeskusteluihin ja yleensä työhyvinvointiin kannattaa panostaa.

Tavoitteena tietysti on, että toimintamallista ja muista kehittämis ehdotuksista tulisi niin hyviä ja käyttökelpoisia, että ne koettaisiin tarpeellisiksi ja otettaisiin myös käyttöön työpaikallani. Teoriataustan lisäksi kehityskeskustelutoimintamalli ja myös muut kehittämis ehdotukseni tulevat pohjautumaan Santa Rauta Oy:n henkilökunnan mielipiteisiin ja toiveisiin kehityskeskusteluista, työhyvinvoinnista ja sisäisestä vuorovaikutuksesta. Henkilökunnan ajatukset ja mielipiteet aiheista saadaan kyselyllä, joka toteutetaan sähköisesti. Tarkoitukseni on saada niin eri asemissa työskenteleviltä työntekijöiltä kuin kauppiailtakin mie-

lipiteitä ja ajatuksia. Näin toimintamallista saadaan mahdollisimman paljon käyttäjiensä näköinen ja kehitysehdotukset vastaavat tarvetta.

Tällä hetkellä Santa Rauta Oy:ssä toteutetaan kehityskeskustelut kerran vuodessa. Jokaisen osaston osastopäällikkö pitää jokaiselle alaiselleen kahdenkeskisen kehityskeskustelun, ja vastaavasti kauppiaat pitävät kehityskeskustelut osastopäälliköille. Keskustelujen pohjana käytetään Kesko Oyj:n luomaa kehityskeskustelulomaketta, joka löytyy työn liitteenä 3. Muuta sisäistä viestintää Santa Rauta Oy:ssä ylläpidetään pääasiassa palaverikäytännöin. Johtoryhmän palaveri käydään viikoittain, ja jokainen osasto pitää palaverin vähintään joka toinen kuukausi. Joka päivä jokaisella osastolla on oma päivainfo, jonka tarkoituksena on kahdensuuntainen viestintä. Päiväinfoissa osastopäälliköt jakavat tietoa alaisilleen, mutta myös alaiset saavat tuoda toiveensa, mielipiteensä ja ajatuksensa esille. Osastopäälliköt vievät päiväinfoissa esille tulleita asioita johtoryhmän palaveriin. Johtoryhmässä käsitellyt aiheet taas vastaavasti palautuvat osastopäällikköjen kautta päiväinfoissa alaisille. Lisäksi sisäistä viestintää toteutetaan päivittäin sähköpostilla, intranetin välityksellä, puhelimitse ja kasvokkain. (Rytilahti 2015.)

Toimeksiantajayrityksessä mitataan työhyvinvointia tällä hetkellä kerran vuodessa työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn toteuttaa K-rauta-ketju. Kysely tulee siis talon ulkopuolelta ja myös analyysi ja tilastot vastauksista. Vastaukset käsitellään johtoryhmässä sekä osastoittain osastopalavereissa. Työhyvinvoinnin toimenpiteinä käytössä ovat myös muun muassa virkistystoiminta, koulutukset ja tapahtumat. Mestarimyyjäkoulutus järjestetään K-instituutin toimesta joka vuosi, ja näihin koulutuksiin on osallistuttu Mestarimyyjäkisoja myöten. Erityisesti työhyvinvointiin keskittyneitä palavereita käynnisteltiin pari vuotta sitten, mutta nämä palaverit ovat olleet jonkin aikaa nyt tauolla pääasiassa ajan puutteen vuoksi. Palavereita ja tapahtumia on kuitenkin tarkoitus jatkaa ja toimintaa tällä saralla kehittää. Virkistystoimintaa on pyritty järjestämään yhdessä työntekijöiden virkistystoimikunnan kanssa kaksi kertaa vuodessa. Toimintaan ei kuitenkaan ole harmillisesti saatu koskaan kaikkia työntekijöitä mukaan. (Rytilahti 2015.) Toivottavasti tästä opinnäytetyöstä olisi apua työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen.

sessä ja elvyttämisessä toimeksiantajayrityksessä, ja miksei kehitysideoita voisi ajatella käytettävän mahdollisesti myös muissa samantyyllisissä organisaatioissa.

3 PÄÄMÄÄRÄNÄ TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen käsite, ja siihen kuuluu niin yritykseen, työyhteisöön kuin yksilöön itseensäkin liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi koostuu muun muassa hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.) Yksilötasolla työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, hän hallitsee työnsä, kokee sen mielekkääksi ja on energinen. Myös työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Tällaisia asioita ovat muun muassa elämänilo, terveys ja liikunta sekä turvallisuuden tunne. Organisaation tasolla työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työpaikka huolehtii työturvallisuudesta, osaamisesta, henkilöstön jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi työssä koostuu muun muassa työssä viihtymisestä, työn ilosta ja imusta, työn sujuvuudesta ja häiriöttömyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja työn sopivasta haasteellisuudesta. Työn kokeminen arvostetuksi ja onnistumisen tunteet vaikuttavat myös henkiseen hyvinvointiin. (Tarkkonen 2012, 22.)

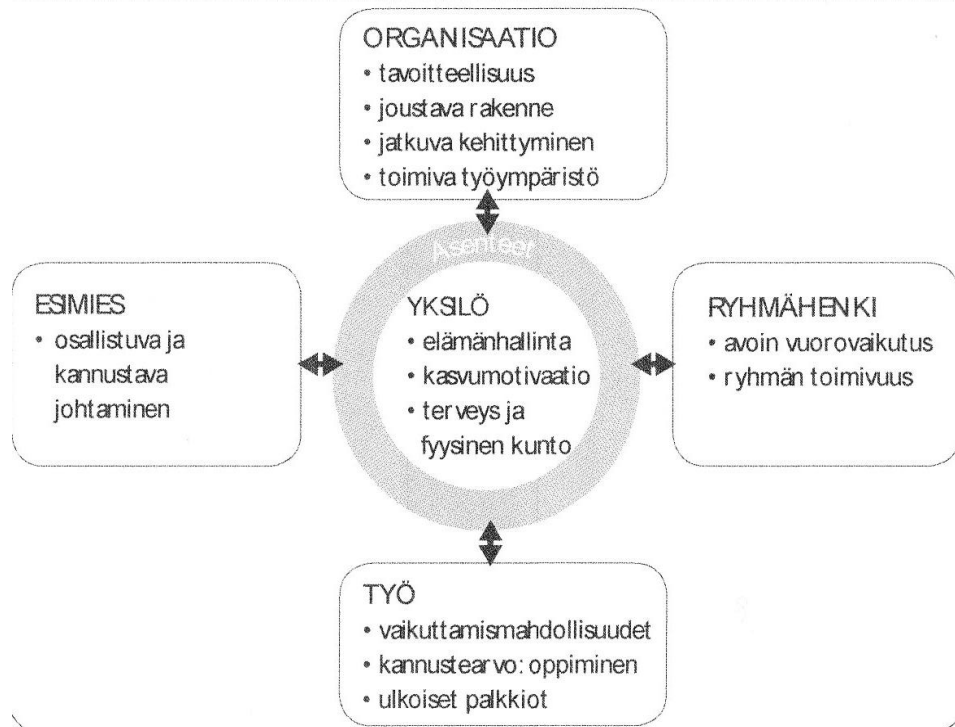
Työhyvinvointiin panostamisella ja sen asianmukaisella johtamisella on sellaisenaan eettiset, toiminnalliset sekä liike- ja kansantaloudelliset perustelut, eikä työhyvinvointi välttämättä tarvitsisi juridisia normeja tuekseen. Työhyvinvoinnin osa-alueista kuitenkin työturvallisuus ja -terveys kokonaisuudessaan sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen työperäisiltä osiltaan ovat lakisääteisiä velvoitteita ja tavoitteita. (Tarkkonen 2012, 50) Näin jo pelkästään yhteiskunta pitää huolen, että jokaisella työpaikalla ainakin perusasiat työhyvinvoinnin kannalta ovat kunnossa. Tämä kertoo myös siitä, että työyhteisöjen hyvinvoinnin nähdään vaikuttavan koko yhteiskuntaan. Työhyvinvointi on laaja-alainen käsitteenä, mutta myös vaikuttaa laaja-alaisesti niin työyhteisöjen toimintaan, yksilöihin kuin koko yhteiskuntaankin. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja sen edis-

täminen jakaantuu siis organisaation ja yksilön kesken, mutta myös lisäksi yhteiskunnalla on oma vastuunsa (Virolainen 2012, 12).

Työhyvinvointi koostuu siis monesta osatekijästä sekä organisaation ja työntekijöiden välisestä myönteisestä vuorovaikutuksesta. Se on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteen ja samalla työstä tulee työnantajalle tuloksellista ja taas aiheuttaa työniloa työntekijälle. Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista ja jatkuvaa arviointia. Organisaatiossa kaikkien on osallistuttava työhyvinvoinnin toimenpiteisiin ja ylläpitoon. Sitä ei voi sysätä vain esimiehen tai johdon harteille vaan jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta ja myös toisten hyvinvoinnista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.) Työntekijä voi vaikuttaa itse työhyvinvointiinsa, mutta samalla voi miettiä myös, miten omalla käytöksellä voisi lisätä työtovereidenkin työhyvinvointia ja viihtymistä työssä. Jokaisen työyhteisön jäsenen on siis ymmärrettävä oma vaikutus koko työyhteisöön sekä niin työyhteisön kuin muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin. Kukaan työyhteisössä ei voi ohittaa tai sivuuttaa työhyvinvointia, jokaisen panos tarvitaan ylläpitämään ja kehittämään työyhteisön hyvinvointia.

3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi ja sen osa-alueet voidaan jakaa ja jäsenellä usealla eri tavalla, ja kirjallisuudesta löytyykin monenlaisia eri malleja. Olen valinnut kaksi erityyppistä jäsentelymallia ja esittelen ne seuraavaksi. Valitsin juuri nämä näkökulmat, koska ne havainnollistavat mielestäni hyvin työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuutta sekä sitä, kuinka työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa. Nämä mallit tukevat myös hyvin toinen toistaan. Ensimmäiseksi esittelen Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen näkemyksen, jota havainnollistaa seuraava kuvio 1.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7).

Asenteet ovat melko pysyviä yksilön käyttäytymiseen ja ympäristön tulkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä. Asenteet ohjaavat yksilön tapaa nähdä ja kokea asioita, ja siksi kaikilla on oma näkemys työyhteisöstään. Jokaisella **yksilöllä** on myös omanlainen elämänhallinnan tunne. Tämä on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva voimavara, johon sisältyvät muun muassa asioihin suhtautumistapa, aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito. Näitä voidaan kutsua myös alaistaidoiksi. Kasvomotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Ihminen, joka haluaa jatkuvasti kehittyä, näkee ympäristönsä positiivisemmin ja myönteisemmin kuin ihminen, joka on menettänyt kiinnostuksen itsensä kehittämiseen. Terveysten ylläpitämisellä, riittävällä unella ja hyvällä fyysisellä kunnolla yksilö voi vaikuttaa myös omaan työhyvinvointiinsa. (Manka ym. 2007, 8.)

Esimiestoiminnassa entistä tärkeämmäksi nykyisin nousee vuorovaikutus. Esimiehen täytyy osata kuunnella, kannustaa, rakentaa luottamusta ja havainnoida alaistensa tuntemuksia ja tunnetiloja. Myös tulevaisuuden suurten linjojen näkeminen ja edellytysten luominen uudistumiselle on tärkeää esimiestyössä.

Työ itsessään kehittää työhyvinvointia, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Kannustearvolla tarkoitetaan työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Ulkoiset palkkiot tarkoittavat tietysti työstä saatavaa korvausta. Työhyvinvointia edistää myös koko työyhteisön avoimuus, auttamisenhalu, luottamus, toisen työn arvostus sekä onnistumisen tunteet. Näistä syntyy yhteinen hyvä **ryhmähenki**, joka johtaa tuloksellisuuteen, kun jokainen kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja järkeväksi. (Manka ym. 2007,9.)

Organisaation tavoitteellisuus on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Organisaation visio, strategia ja arvot ovat kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, ja kaikki tekevät osuutensa niiden toteutumiseksi. Moderni organisaatio on myös joustava rakenteeltaan. Näin organisaatio pystyy nopeasti vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Vanhanaikaisen kontrolloidun organisaatiorakenteen tilalle on tullut luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Jatkuva oppiminen on myös osa toimivaa organisaatiota ja siitä on tullut entistä tärkeämpi kilpailutekijä, koska osaamista ei pystytä muiden tuotannontekijöiden tavoin kopiomaan. Organisaation toimivuudessa on tärkeää myös työympäristön toimivuus. Työergonomia, työvälineet ja työtilat on oltava kunnossa. (Manka ym. 2007, 9.)

Toinen valitsemani työhyvinvoinnin tekijöiden jäsentelymalli, jakaa tekijät fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Virolaisen (2012, 11) mukaan näistä syntyy käsite kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Osa-alueet eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallaan olevia asioita vaan kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Puutteet jollakin saralla heijastuvat myös muihin osa-alueisiin. Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut. Näihin voidaan konkreettisesti ajatella kuuluvan esimerkiksi työpöydän ja -tuolin sekä muiden työvälineiden sopivuus ja toimivuus, mutta myös työpaikan siisteys, lämpötila ja melu ovat osa fyysisiä työoloja. Fyysinen työhyvinvointi korostuu etenkin fyysisessä työssä työn kuormittavuuden osalta. Psyykkiseen työhyvinvointiin kuuluu puolestaan esimerkiksi työn stressaavuus, työpaineet ja

työilmapiiri. Yksi suurin psyykkistä työhyvinvointia horjuttava tekijä on kiire. Töiden organisointi ja työntekijöiden tukeminen työssä sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat avaimia psyykkiseen työhyvinvointiin. Tämä työhyvinvoinnin osa-alue korostuu etenkin asiantuntijatehtävissä. Myös tunteet ja niiden ilmaisemisen mahdollisuus vaikuttavat psyykkiseen työhyvinvointiin. Työpaikan avoin ilmapiiri tunteiden kertomiselle ja mielipiteiden ilmaisulle on tärkeää ja lisää työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 11, 17–19.)

Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu taas mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Vapaan keskustelumahdollisuuden ja työntekijöiden saumattoman yhteistyön lisäksi olisi tärkeää, että työkavereihin olisi mahdollista tutustua myös ihmisinä. Kun työkaveriin on mahdollisuus tutustua henkilökohtaisemmin, on häntä helpompi lähestyä myös työasioissa ja toisaalta tämä lisää myös yhteisöllisyyden tunnetta. Usein henkinen työhyvinvointi luetaan kuuluvaksi psyykkiseen työhyvinvointiin. Nykyisin on kuitenkin alettu kirjoittaa ja keskustella henkisestä työhyvinvoinnista työpaikalla yhä enemmän, joten se voidaan nostaa omaksi työhyvinvoinnin osa-alueekseen. Henkiseen työhyvinvointiin kuuluu muun muassa yleinen iloisuus, asiakkaista ja työkavereista välittäminen, yhteisöllisyyden tunne sekä tunne, että tehtyä työtä arvostetaan ja työllä on merkitys. Nämä lisäävät työstä nauttimista, ja työ voidaan kokea myös merkitykselliseksi itsensä toteuttamisessa ja henkilökohtaisessa kasvussa. Kun ihminen saa kehittyä työssään, hän kokee kehittyvänsä myös ihmisenä ja päinvastoin. (Virolainen 2012, 24–26.)

Näissä kahdessa työhyvinvoinnin osa-alueiden lähestymistavassa tulevat mielestäni hyvin esille kaikki työhyvinvoinnin näkökulmat pähkinänkuoressa. Sisältö molemmissa lähestymistavoissa on sama, mutta tarkastelukulma erilainen. Tämän vuoksi halusin tuoda molemmat lähestymistavat esille, koska ne täydentävät sopivasti toisiaan ja lisäävät ymmärrystä työhyvinvoinnin laaja-alaisesta käsitteestä. Seuraavaksi käsittelen etenkin psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia ja niitä edistäviä tekijöitä, koska nämä ovat tämän työn kannalta tärkeimpiä osa-alueita.

3.3 Työhyvinvointiin vaikuttaminen ja sen edistäminen

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parantamiseen ei ole yleistä yhtä kaikille organisaatioille sopivaa tapaa, vaan jokaisen organisaation olisi paikallistettava oman työyhteisönsä ongelmat, ja keksittävä parhaimmat ja sopivimmat ratkaisut niihin. Jokin ratkaisu voi toimia toisessa organisaatiossa, mutta toisessa se ei johda haluttuun lopputulokseen. On otettava huomioon myös se, että työntekijöissäkin on yksilöllisiä eroja. Toiset tarvitsevat ja haluavat tarkkaa ohjausta, toiset taas haluavat työskennellä itsenäisesti. Kaikki nämä asiat on otettava huomioon, kun työhyvinvointia lähdetään kehittämään ja rakentamaan. (Arcada 2013.) Myös työhyvinvoinnin laaja-alaisuus on otettava huomioon. Kaikki toimet ja toimimatta jättämiset vaikuttavat laaja-alaisesti moneen eri asiaan.

On tärkeää, että työ on organisoitu siten, että kaikki työntekijät pääsevät hyödyntämään tehtävissään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan, ja että he saavat tukea sitä tarvitessaan. Tällöin työntekijän onnistuminen näkyy muun muassa tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna. Kun työntekijät ovat tarmokkaita, työlleen omistautuneita ja uppoutuneita, heillä on korkea motivaatio työn tekemiseen. Tällaista innostuneisuutta kutsutaan työn imuksi ja sitä voidaan verrata yrittäjyyteen. Tutkimusten mukaan yrittäjillä työn imua synnyttää ennen kaikkea ammattitaidon kokemus, ja mahdollisuus käyttää taitojaan monipuolisesti hyväksi. Yrittäjät ovat innostuneita työstään ja jatkavat sitkeästi eteenpäin taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta. Yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa positiivisesti myös muihin työntekijöihin. (Manka ym. 2010, 8–10.)

Jotta organisaatio saisi pidettyä työntekijät motivoituneina, sitoutuneina ja tuottavina, organisaation on ymmärrettävä työntekijöiden tarpeita syvällisemmin. Tunne työn merkityksellisyydestä on yksi avainasia tähän. Kun organisaatiossa ymmärretään miten luoda, johtaa ja ylläpitää työntekijöiden tunnetta työn merkityksellisyydestä, saadaan parhaimmat mahdolliset työn tulokset kestävästi niin yksilö kuin organisaatiotasollakin. Siitä, mistä työn merkityksellisyyden tunne syntyy, ollaan montaa eri mieltä, mutta tärkeimpinä asioina nähdään usein työn

tunteminen tärkeäksi, työn tarkoitus ja tuen saaminen työhön. Tärkeää on, että jokainen työntekijä tuntee itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi osaksi organisaation tulosten saavuttamisessa. Tämä johtaa parhaimmassa tapauksessa juuri työn imun tunteeseen. Työn imu on positiivinen mielentila, jonka on huomattu liittyvän asenteisiin ja hyvinvointiin muun muassa sitoutumisena, työssä kehittymisenä, terveytenä ja asiakastyytyväisyytenä. (Albrecht 2013, 239–240.)

Työn imuun johtaviin seikkoihin olisi mielestäni syytä panostaa työyhteisöissä, koska näin koko työyhteisön hyvinvointia edistetään. Työhön sitoutunut ja uppoutunut työntekijä on kannattava organisaatiolle, mutta uskon myös, että työn imua kokeva ja positiivisesti ajatteleva työntekijä selviytyy myös paremmin ja tehokkaammin stressaavista ja haastavista tilanteista. Työn imua kokevat voivat tuntea itsensä uupuneeksi työpäivän jälkeen, mutta uupumus tunnetaan tässä tilassa enemmän miellyttävänä tilana, koska siihen liittyy positiivinen tunne työn tulosten saavuttamisesta. Toisin kuin työnarkomaanit, työn imua kokevat työntekijät työskentelevät erityisen innokkaasti, koska sen lisäksi, että heillä on kova ja vastustamaton sisäinen palo työn tekemiseen, työnteko on heidän mielestään hauskaa. (Bakker 2015.)

Innostuneisuutta voidaan kuvata myös flow-tilalla eli virtaamisen kokemuksella. Se on huippuelämys, jossa työntekijä tempautuu mukaan haasteelliseenkin tehtävään. Flow-tila on syvä keskittyneisyyden, hallinnan ja nautintoa tuottavan pätevyyden tila. Tämä on mahdollista silloin, kun työn tavoitteet ovat selkeät, työ on tarpeeksi haasteellista ja työntekijä voi käyttää taitojaan haasteita vastaan, sekä kun työntekijä saa työstään välitöntä palautetta. (Kaiku-palvelut 2008, 8.) Palautteen saaminen esimieheltä onkin tärkeää, mutta myös työtovereilta saatu rakentava ja asianmukainen palaute kehittää ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Palaute on yksilön saamaa tietoa käytöksestään, ja se tiedottaa vastaanottajalle miten hänen tulisi toimia, sekä mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista. Palaute itsessäänkin voi olla palkkio tai rangaistus. Sosiaaliset palkkiot ovat tärkeitä kuten kiitos, tunnustus, rohkaisu tai huomaavaisuudenosoitus. Organisaati-

ossa yksilö voi saada palautetta muilta työyhteisön jäseniltä, mutta myös työ itsessään voi toimia palautteenantajana. Esimerkiksi onnistumisen ja edistymisen kokemukset motivoivat tehokkaasti työntekijää. Tämä on työstä saatua sisäistä palautetta, ja se voi kannustaa työntekijää jopa tehokkaammin kuin ulkoapäin saatu palaute. (Ruohotie & Honka 2002, 88.) Palaute onkin erittäin tehokas ja edullinen motivointikeino (Terävä & Makelä-Pusa 2012, 10), joten palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Palautteenantoa ja vastaanottamista on hyvä kaikkien työyhteisön jäsenten opetella.

Hyvinvoivassa työyhteisössä palaute on osa jokapäiväistä toimintaa. Kun työyhteisö voi hyvin, palautetta osataan ja ennen muuta uskalletaan antaa, ja sitä myös osataan vastaanottaa oikealla tavalla. Palaute on kehittymisen edellytys niin koko organisaatiolle kuin yksittäiselle työntekijällekin. Hyvä palaute on annettu rakentavasti sisällöstä huolimatta, kun taas huono palaute on huolimaton, eikä se vie toimintaa eteenpäin. (Manka ym. 2010, 42–43.) Hyvä palaute on lisäksi kuvailevaa, eikä sisällä vahvoja tulkintoja. Kehittävä palaute myös suuntautuu tulevaisuuteen: se ei kysy miksi näin tapahtui eikä myöskään syyllistä. (Terävä & Makelä-Pusa 2012, 11).

Palaute on hyvä antaa heti onnistumisen tai korjattavan tilanteen jälkeen. Palautetta pitäisi antaa aina vain työn tuloksesta tai menettelytavoista, ei henkilön ominaisuuksista. Palautteen antamisessa on aina huomioitava palautteen saaja ja sanat on asetettava niin, että vastaanottaja kestää ne ja, että vastaanottaja varmasti ymmärtää palautteen oikein. Palautteen antamista voi opetella ja palautteenantajan onkin hyvä miettiä omaa reaktiotaan palautetta saadessa. (Manka ym. 2010, 42–43.) Tähänkin sopii hyvin sanonta tee muille niin kuin toivot muiden tekevän sinulle. Palautetta antaessa on hyvä miettiä, miten itse haluaisi kuulla esimerkiksi jos työsuoritus ei ole ollut täysin odotetunkaltainen. Rakentavasti esitetty palaute vie asioita varmasti eteenpäin, vaikka aihe ei olisi-kaan niin mukava.

Monesti organisaatiossa ajatellaan, että ainoastaan esimiehen kuuluu antaa palautetta alaiselleen. Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee kuitenkin molempiin suuntiin: myös esimies ansaitsee saada palautetta. Palaute kulkee alhaalta ylös ja toisinpäin, mutta myös sivuttaissuunnassa kollegalta toiselle. (Aarnikoivu 2008, 141.) 360°-palaute on hyvä tapa arvioida työntekijän, ja miksei esimiehenkin, työskentelyä kokonaisvaltaisesti. 360°-palaute on saanut nimensä kompassiruuususta, ja sen mukaisesti työntekijä saa palautetta joka suunnasta: esimieheltä, alaisilta, työtovereilta sekä mahdollisesti myös asiakailta ja yhteistyökumppaneilta. Palautteen antoon kuuluu myös itsearviointi. Näin tulokset kertovat, miten työntekijä omasta mielestään toimii, mutta myös mitä muut ajattelevat hänen toiminnastaan ja käyttäytymisestään, ja kohtaavatko nämä näkemykset. 360°-palautteen lähtökohtana on, että saatu palaute on henkilökohtaista eikä sitä tarvitse näyttää esimerkiksi esimiehelle. Organisaatiossa voidaan toki sopia, että palautteet käydään yhdessä läpi. Tämä toimintatapa voi lisätä ymmärrystä toisen toiminnasta ja tilanteesta. (Valpola 2002, 59–63.)

Usein työntekijät sanovat olevansa kuitenkin sitä mieltä, että palautetta ja tunnustusta tärkeämpiä asioita työssä ovat muun muassa työssä eteneminen, palkka ja työturvallisuus. Kun kysytään palautteen ja tunnustuksen positiivisesta vaikutuksesta työntekijöiden työhön, saadaan usein kuitenkin myöntävä vastaus. Palautteella on siis merkitys työntekijän työssä suoriutumiseen. Palautteen merkitys jää usein pimentoon ehkä siksikin, että palautetta ja rohkaisua ei saada tarpeeksi. Tunnustuksen ja palautteen saamisen vaikutusta ei ymmärretä, ja tyytymättömyys laitetaan usein konkreettisempien asioiden piikkiin kuten palkan ja tiedonkulun. Esimerkiksi palkan motivoiva vaikutus on kuitenkin lyhytkestoinen. Siksi olisikin tärkeää keskustella työntekijän kanssa laajemmin työhön oikeasti motivoivista tekijöistä ja olosuhteista. Työntekijän motivaatio on eräänlainen käyttövoima. Kun motivaatio on korkealla, työntekijällä on into ja hehku työn tekemiseen ja hänellä on suuri halu saavuttaa työn tavoitteet, ja antaa itsestään mahdollisimman paljon organisaation käyttöön. (Aarnikoivu 2008, 154.) Tässäkin siis palataan työn imuun ja siihen, että motivoitunut ja sitoutunut työntekijä voi myös hyvin ja on organisaatiolle tuottava.

Esimiehellä ja organisaatiolla on tärkeä rooli työntekijän työmotivaation syntymisessä, vaikkakin jokainen työntekijä on itse lopulta vastuussa oman motivaationsa syntymisestä. Esimies voi tukea panostuksellaan motivaation syntymistä, mutta myös heikentää sitä hyvinkin helposti pienillä asioilla. (Aarnikoivu 2008, 153.) Johtaminen vaikuttaakin työyhteisössä moneen asiaan, kuten ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä itse työhön ja työympäristöön. Johtamisella on kaikissa näissä keskeinen rooli, koska johtamisen kautta asioihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan kehittää. Johtamista on monenlaista, mutta hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan aikaansaamiseksi sekä työntekijöiden osallistamiseksi, on keskityttävä etenkin ihmisten johtamiseen. Henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen perustuu keskustelevaan johtamiseen. Työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen ja osallistaminen lisäävät sitoutumista ja työmotivaatiota ja auttavat tuottamaan uusia ideoita. Keskustelevalle johtamistavalle voidaan luoda työyhteisöön avoimuuteen, luottamukseen, avuliaisuuteen ja arvostukseen perustuva ilmapiiri. Keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä ovatkin kehityskeskustelut. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19, 106.)

Ensi sijalla työhyvinvoinnissa pitäisi aina olla ihminen, organisaation hyödyt tulevat silloin oheistuotoksena. Kun työntekijät voivat hyvin työssään, ovat motivoituneita ja kokevat onnistuvansa ja osaavansa työssään, he ovat halukkaita antamaan panoksensa organisaation etujen edistämiseksi myös omaa kehittymistään, uudistumistaan ja jaksamistaan pitkäjänteisesti ajatellen. Näin organisaatio hyötyy myös taloudellisesti. (Kaiku-palvelut 2008, 9.) Seuraavaksi käyn hieman läpi, miten työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa liiketoimintaan ja miten vaikuttavuutta voidaan mitata.

3.4 Työhyvinvoinnin vaikuttavuus ja sen mittaaminen

Työelämän tutkimusten mukaan tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä on positiivinen yhteys. Korkea tuottavuus ja hyvinvoiva henkilöstö näyttäisivät kuuluvan mieluummin yhteen kuin olevan toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Väite, että työntekijät kokisivat työelämän lisääntyneet tuottavuusvaatimukset liian koviksi, ei siis pidä paikkaansa. (Alasoini 2010, 16.) Tähän liittyy mielestäni

myös aiemmin käsitelty työn imu. Työlleen omistautuneille työn imua lisäävät varmasti myös korkeat tavoitteet ja tulostaatimukset. Jos siis työyhteisön työntekijät ovat uupuneita ja stressaantuneita, ei ensimmäiseksi pitäisi syyttää siitä organisaation kovia tuottavuusvaatimuksia, vaan täytyisi miettiä pintaa syvemmälle: mitkä asiat oikeasti vähentävät työhyvinvointia ja miten näitä pystyttäisiin välttämään.

Työn tuottavuus käsitteenä on yksinkertaisimmillaan panosten ja tuotosten välinen suhde. Tuottavuus kuvaa siis jonkin tuotantoyksikön, esimerkiksi yrityksen, kykyä muuttaa panoksia tuotoksiksi. Kokonaistuottavuuden kasvuun tarvitaan teknisen kehityksen ja tehokkuuden lisääntymisen lisäksi myös panosten laadun, työnjohdon, logistiikan ja organisaation parantamista. Vaikka tuottavuuden määritelmä on näinkin yksinkertainen, on sen mittaaminen tosiasiaassa melko vaikeaa. On pohdittava, mitä yksikön panokset ja tuotokset ovat ja miten niitä pitäisi mitata. Tuottavuus myös vaihtelee eri alojen välillä, mikä on myös huomioitava. (Kangasniemi 2012, 9; Kehusmaa 2011, 76–77.)

Työhyvinvoinnin vaikutuksen huomaamista yrityksen tuottavuuteen monimutkaistavat esimerkiksi seuraavat seikat: tuottavuuteen vaikuttavat useat eri seikat, kaikkia tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä (kuten työhyvinvointia) ei pystytä mittaamaan yksiselitteisesti tietyillä mittareilla, tuottavuutta verrataan kannattavuuteen liian suoraviivaisesti sekä se, että erityisesti työhyvinvointia edistävän toiminnan vaikutukset näkyvät vasta pitemmällä aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 81.) Työhyvinvointiin panostaminen pitäisikin siis nähdä yrityksessä sijoituksena tulevaisuuteen. (Manka ym. 2010, 13).

Ihmisiin investointi tuo samalla tavalla voittoa kuin muutkin yrityksen investoinnit. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan niin välittömiä kuin välillisiäkin talousvaikutuksia. (Kehusmaa 2011, 81.) Välittömiä talousvaikutuksia työhyvinvointiin panostamisessa ovat konkreettisimmin erilaisien kustannusten pieneminen, kuten pienentyneet sairaus- ja tapaturmakulut. Nämä taas vaikuttavat myönteisesti välillisiin talousvaikutuksiin, joita ovat muun muassa tehostunut työnteko, työn laadun ja tuottavuuden parantuminen sekä

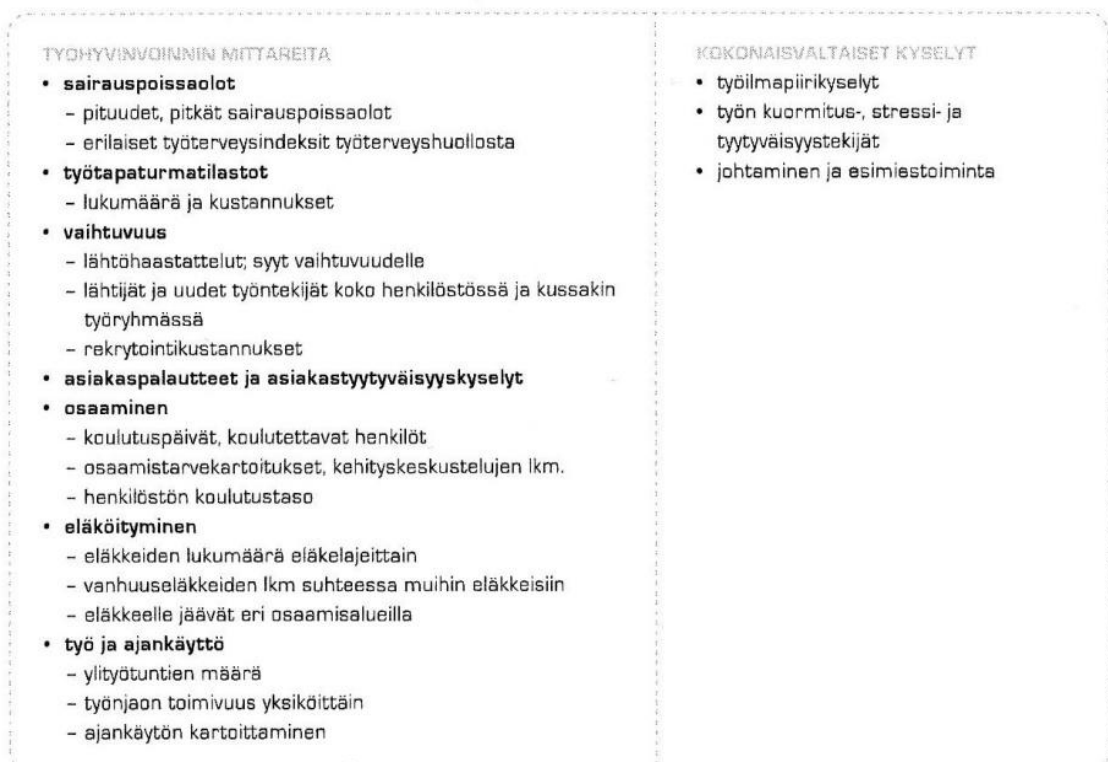
uusien innovaatioiden syntyminen. Näiden kaikkien myötä lopullinen talousvaikutus näkyy parempana kannattavuutena ja kilpailukyknä. (Manka ym. 2010, 13.) Työhyvinvointi onkin yrityksen kilpailukeinoista se, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Hyvinvointi edistää pitkällä aikavälillä organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekeykyä. On esimerkiksi laskettu, että yritys voi saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahan takaisin 10–20-kertaisena! (Kehusmaa 2011, 81.)

Usein työhyvinvoinnin edistämisen tuloksia mitataan vain välittömien talousvaikutusten näkökulmasta. Tähän vaikuttavat etenkin välillisten talousvaikutusten mittaamisen vaikeudet. On vaikea suoraan arvioida, kuinka jokin tietty työhyvinvoinnin edistämisen toimenpide on vaikuttanut esimerkiksi tuottavuuteen, laatuun ja innovaatioiden syntyyn. (Kehusmaa 2011, 82.) Työhyvinvointiin panostaminen kuitenkin kannattaa, koska se vaikuttaa suoraan myös asiakastyytyväisyyteen, organisaation kykyyn luoda uusia toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta (Manka ym. 2010, 14).

Työhyvinvointiin sijoittaminen lisää siis organisaation aineetonta pääomaa, joka muodostuu esimerkiksi immateriaalioikeuksista, yhteisöllisyydestä ja yksilöiden voimavaroista. Organisaation aineettomalla pääomalla voi olla vaikutusta esimerkiksi siihen, miten sijoittajat ja rahoittajat suhtautuvat yritykseen. Tulevaisuudessa yritysten menestystä ei voi välttämättä perustaa taloudellisille tai teknologisille resursseille, vaan kilpailuetu löytyy inhimillisistä tekijöistä. Myös osaaminen, osaamisen kehittäminen ja etenkin osaamattomuus voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Osaamisen jatkuva kehittäminen on kehittyvän organisaation elinehto, ja osaamattomuus voi aiheuttaa muun muassa pelkoa asiakkaiden ja työn menettämisestä sekä virheiden syntymisestä. Nämä taas vievät aikaa ja energiaa ja laskevat myös työn tehoa. Kaikki heijastuvat loppukädessä aina myös asiakassuhteisiin. (Manka ym. 2010, 14.)

Voidaankin todeta työhyvinvoinnin vaikuttavan monisäikeisesti niin asiakassuhteisiin kuin koko organisaation toimintaan, kehitykseen ja tuottavuuteen. Varsinkin nykypäivän hektisessä ja kilpailuherkässä yritysmaailmassa korostuvat so-

siaaliset ja inhimilliset tekijät. Nykyisin yritysmaailmassa ei voida ajatella enää mustavalkoisesti vain konkreettisia ja mitattavia tuottavuustekijöitä, on ymmärrettävä, että aineettomalla pääomalla on suuri merkitys organisaation menestyksessä ja, että se on ja tulee olemaan merkittävä kilpailuvaltti. Kuten aiemmassa todettiin, työhyvinvointiin panostamisen vaikuttavuutta voi olla vaikea mitata. Työhyvinvointi vaikuttaa laajasti organisaation eri alueisiin, mutta joillakin tunnusluvuilla ja tilastoilla voidaan tarkastella suoraan työyhteisön hyvinvoinnin tilaa. Esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää ja pituuksia voidaan seurata, ja niitä voidaan verrata työterveyshuollon työterveysindekseihin. Työtapa- turmatilastoista voidaan seurata työtaturmien toistuvuutta ja kustannuksia, sekä myös työntekijöiden vaihtuvuutta ja syitä tähän voidaan seurata muun muassa lähtöhaastatteluilla ja rekrytointikustannuksia seuraamalla. (Manka ym.2010, 49–50.) Seuraavassa kuviossa 2 on esimerkkejä edellä mainituista ja muista työhyvinvoinnin mittareista.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin mittarit (Manka ym. 2010, 50.)

Jotta mittareilla saataisiin hyvää ja käyttökelpoista tietoa työhyvinvoinnin tilasta, on mitattavia asioita seurattava jatkuvasti ja pidemmän aikaa. Jatkuvalla seurannalla voidaan puuttua työyhteisön ongelmiin jo heti alkuvaiheessa. Myös työolojen kehittäminen on helpompaa ja tarkoituksenmukaisempaa, kun kehittäminen tehdään pitempiaikaisiin tilastoihin nojaten. Mittareiden lisäksi myös laajemmat työyhteisön ilmapiirikartoitukset ja kyselyt antavat hyvää tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja auttavat kehittämistoimissa. Näillä kyselyillä voidaan syventää esimerkiksi sairauspoissaolo- ja työtapaturmatilastoja. On myös tärkeää, että mitataan sellaisia asioita, joista on organisaatiolle oikeasti hyötyä ja, että juuri mitattavat asiat koetaan tärkeiksi organisaatiossa. Mittareista saatujen tulosten jatkokäsittely on myös syytä miettiä valmiiksi. Ei riitä, että työntekijöille esitetään numeeriset tiedot esimerkiksi sairauspoissaoloista. Mittaustuloksia ja niihin johtaneita syitä on myös syytä käydä työyhteisössä yhdessä läpi. (Ilmarinen 2015, 11; Manka ym. 2010, 49–51.)

4 TYÖYHTEISÖ JA SISÄINEN VUOROVAIKUTUS

4.1 Työyhteisö ja sen toimintatavat

Työyhteisö on ryhmittymä ihmisiä, jotka pyrkivät järjestelmällisesti samaan päämäärään käytössään olevia resursseja säätelämällä. Työyhteisölle on myös ominaista työn ja vallan jako. Työnjako ilmenee työyhteisössä yleensä osastojakona ja vallanjako taas eri organisaatiotasoina. Lisäksi työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus tyydyttää omat tavoitteet ja tarpeet työyhteisön jäsenyyden kautta. (Åberg 2000, 49.)

Juha Hakala (2015) Jyväskylän yliopistosta on listannut hyvän työyhteisön tunnusmerkeiksi seuraavat asiat:

- työpaikalle on mukava tulla
- ihmiset ovat sitoutuneita
- työyhteisö sallii erilaisuutta
- työntekijöillä on vähän poissaoloja
- työntekijöiden vaihtuvuus on pieni
- työntekijöiden suhteet esimiehiin on hyvät
- työstä saa palautetta
- työnjako on selkeä
- työmäärä on kohtuullinen ja oikeuden mukainen
- ammattitaitoa voi kehittää
- yhteistoiminta on luontevaa
- sosiaalinen kanssakäyminen on luontevaa
- ketään ei kiusata

Nämä asiat tulivat esille myös työhyvinvoinnin määritelmänä ja osatekijöinä. Työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan siis suoraan yhteydessä siihen, millaiseksi työyhteisö koetaan.

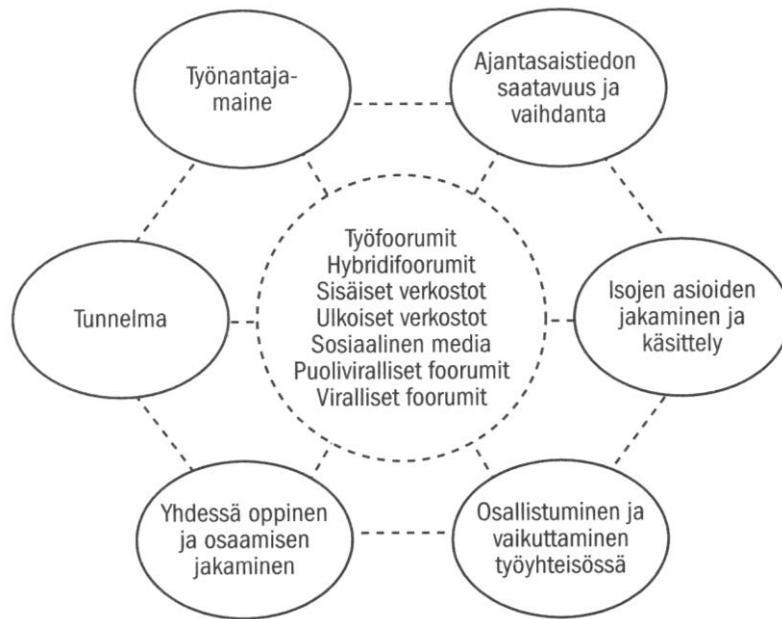
Työyhteisössä on kahdenlaisia työyhteisön toimintaan vaikuttavia rakenteita. Toiset ovat näkyvissä olevia virallisia rakenteita, kuten tehtävät, tavoitteet, roolit ja resurssit. Toiset rakenteet ovat piilossa olevia tiedostamattomia asioita, kuten tunteet, arvot, asenteet ja vuorovaikutus. Nämä näkymättömissä olevat asiat vaikuttavat kuitenkin huomattavasti näkyviä asioita enemmän työyhteisön arkeen ja toimintaan. Tämä on otettava huomioon etenkin johtamis- ja esimiestyössä, sillä vain näihin näkymättömiin rakenteisiin puuttumalla ja niitä muuttamalla voidaan työyhteisön toimintaan saada pysyvää kehitystä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 18.) Esimerkiksi juuri työyhteisön sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta parantamalla ja kehittämällä voidaan vaikuttaa pysyvästi myös työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen parannuttua myös asennoituminen vastaantulevia asioita kohtaan muuttuu suopeammaksi. Esimerkiksi organisaation talousvaikeuksissa tekemät resurssien pienennykset otetaan varmasti paremmin vastaan hyvinvoivassa työyhteisössä kuin työyhteisössä, jossa työhyvinvointiin ei ole panostettu.

Työyhteisön toimintaa ohjaavat tehtävien organisoinnin ja järjestelyjen lisäksi erilaiset sopimukset siitä, miten työyhteisössä toimitaan. Nämä sopimukset voivat olla suullisia ja epävirallisia, mutta niillä on suuri vaikutus työyhteisön toimintaan. Jokaisen työyhteisön tai työryhmän olisi hyvä laatia omat pelisääntönsä ja kirjata ne jopa ylös. Nämä säännöt yhdessä työyhteisön normien, sekä lainsäädännön kanssa, varmistavat sen, kuinka ryhmän perustehtävä toteutetaan sekä kuinka hyvä vuorovaikutus ja reilu yhteistyö toteutuvat. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 20.) Kun pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa ja kaikki työyhteisössä sitoutuvat niitä noudattamaan, toteutuu tasa-arvo ryhmän sisällä, mikä taas edesauttaa työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön viestintäkin rakentuu sovittujen sääntöjen perusteella, joten sekään ei ole satunnaista. Tällaiset säännöt koskevat muuan muassa viestintäsuhteita, viestinnän sisältöä ja viestinnän eri järjestelyitä joita työyhteisössä on otettu käyttöön. (Åberg 2000, 49.) Seuraava luku käsittelee työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta.

4.2 Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutus on yksi työyhteisön perustekijöistä. Ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta ei ole olemassa mitään yhteisöä. Työyhteisön vuorovaikutus ilmenee keskustelu- ja tiedotustavoissa, sekä yhteistyössä yli hierarkia- ja ammattirajojen. Ihanteellisin tilanne on, kun keskustelu on rakentavaa ja toisia arvostavaa ja, että myös kyseenalaistavaa keskustelua uskalletaan käydä ilman epämiellyttävien seuraamusten pelkoa. (Tarkkonen 2012, 162.) Työyhteisön viestintä poikkeaa kahden henkilön tai muun pienryhmän viestinnästä muuan muassa sillä, että viestinnällä on organisoidut puitteet ja, että viestintä on tavoitteellista. Työyhteisön viestintä liittyy työyhteisön eri osat toisiinsa ja koko työyhteisön toimintaympäristöön. (Åberg 2000, 61.) Työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen ja myös hyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että niin epävirallinen viestintä kuin organisoitu virallinenkin viestintä toimii ja on mahdollista.

Työyhteisön viestintä ja viestintäjärjestelmä ovat välttämättömiä työyhteisön tavoitteen saavuttamisessa (Åberg 2000, 61). Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on luoda työskentelyn edellytykset, ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä sekä lisätä työyhteisön jäsenten oppimista. Työyhteisön jäsenet muokkaavat niin tietoisesti kuin tiedostamattaankin organisaationsa mainetta ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. Uuden ajattelun mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset konkreettisesti ovat ja työskentelevät, ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Työyhteisöviestinnän uusi agenda syntyy 6+1 osatekijöistä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita. (Juholin 2008, 62–63.) Tämä uusi agenda on mielestäni hyvä kuvaus työyhteisöviestinnästä monialaisuudesta nykyaikana. Kuvio 3 avaa tätä uutta työyhteisöviestinnän agenda.



Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64).

Isoista ja tärkeistä asioista (1) keskustellaan vuorovaikutteisesti ja varmistetaan, että kaikki ymmärtävät asian. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa, kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä. **Ajantasainen tieto** (2) on koko ajan kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla, ja kaikki ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, muokkaamisessa ja välittämisessä. **Tunnelma** (3) on avoin ja rento, ja kaikki uskaltavat puhua ja esittää mielipiteensä ja kokemuksensa sekä kysyä ja kyseenalaistaa. Työyhteisössä kaikilla on mahdollisuus **osallistua ja vaikuttaa** (4). Mutkattoman viestinnän kautta **yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen** (5) mahdollistuvat ja nämä tukevat jokaista yksilöä ja koko työyhteisöä. Jokainen organisaation jäsen tuottaa toiminnallaan **työnantaja-mainetta** (6) ja se on osa jokaisen työtä. Jokainen heijastaa mainetta ympäristöönsä, ja samoin maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin. Kaikkia edellisiä yhdistävä tekijä on, että toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia viestinnän ja vuoropuhelun paikkoja. Nämä foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöihin. (Juholin 2008, 63.) Agendassa on linkkejä myös työyhteisön ulkoiseen viestintään. Se muistuttaakin siitä, että työyhteisön sisäinen viestintä vaikuttaa aina myös ulkoiseen viestintään ja toisinpäin.

Organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa esimies on tärkeä linkki koko organisaation ja oman ryhmänsä välillä. Esimiehen rooli on tässäkin haastava. Toisaalta esimiehen pitää olla lähellä alaisiaan, mutta ei kuitenkaan liian lähellä. Esimiehen on oltava läsnä ja alaisensa saavutettavissa. Esimiehen tulee antaa konkreettisesti aikaa alaisilleen, ja hänen on pystyttävä kuuntelemaan ja keskustelemaan kasvojen alaisensa kanssa kaikista asioista. Sisäisen vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies on läsnä ja osaa rakentaa tilanteita, joihin alaiset voivat avoimesti tulla keskustelemaan. Työhön liittyvistä asioista tulisi pystyä keskustelemaan ammattimaisesti. On tärkeä osallistaa kaikkia työyhteisön jäseniä päätöksentekoon, mutta samalla on kuitenkin pidettävä huolta oman johtajuuden säilymisestä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 9.)

Kuten aikaisemmassa luvussa ilmeni, kehityskeskustelut ovat yksi muoto esimiehen ja alaisen välisestä viestinnästä, ja ne ovat keskustelemaan johtajuuden tärkeimpiä toimintamuotoja. Kehityskeskustelut poikkeavat muusta työyhteisöviestinnästä siten, että kehityskeskustelut käydään yleensä kerran vuodessa ja ne ovat rakenteeltaan yhdenmukaisia ja muutosidonnaisia. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa työyhteisössä käytävää päivittäistä viestintää. Kehityskeskustelu on hyödyllinen suvantopaikka viestinnän virrassa, jossa pysähdytään pohtimaan mennyttä, tarkistetaan kurssi ja varustaudutaan tulevaan. (Kaikupalvelut 2008, 11.) Kehityskeskusteluun perehdytään laajemmin luvussa 5.

Organisaation sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tärkeitä foorumeita ovat myös muun muassa palaverit. Kun palavereita pidetään säännöllisesti ja niihin voidaan varautua, jokainen työyhteisön jäsen tietää, että on olemassa foorumi, jossa voidaan käsitellä arkisia työhön ja työolosuhteisiin liittyviä asioita. Esimerkkinä näistä palavereista on lähityöyhteisön palaverit ja koko työyhteisön palaverit. Tällaiset palaverit ovatkin työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä. (Tarkkonen 2012, 162.) Organisaation sisäiselle viestinnälle ja työyhteisön vuorovaikutukselle tärkeitä ovat myös epäviralliset kohtaamiset ja sosiaaliset tilanteet. Näissä tilanteissa, esimerkiksi kahvitauoilla tai kohtaamisissa kopiokoneella, rakennetaan positiivista työilmapiiriä. Myös työntekijöiden työpisteiden sijaintia

on hyvä miettiä, sillä jos työpisteet sijaitsevat lähekkäin se tuo mahdollisuuden lähestyä työkaveria niin työasioiden kuin henkilökohtaisten asioidenkin merkeissä. Kun fyysinen etäisyys on lyhyt, se mahdollistaa spontaanin vuorovaikutuksen huomattavasti paremmin kuin suuri etäisyys. Tutkimuksien mukaan työpaikkojen etäisyyden kasvaessa yli 30 metriseksi ei etäisyyden kasvulla havaittu enää olevan merkitystä kommunikointiin. (Virolainen 2012, 24.) Epävirallisille kohtaamisille ja vuorovaikutustilanteille on siis myös annettava mahdollisuus ja muistettava, että niissä luodaan tärkeää ryhmähenkeä ja edesautetaan tältä osin myös työhyvinvointia.

Sisäisestä viestinnästä on syytä tarkastella nykypäivänä myös verkkoviestintää. Kännykät, tekstiviestit ja sähköposti ovat arkipäivää, ja niillä onkin paljon hyviä ja työtä tehostavia ominaisuuksia. Esimerkiksi sähköposti on erittäin nopea ja vaivaton viestinnän tapa. Sen tekniset ominaisuudet nopeuttavat ja helpottavat viestimistä: jakelulistoilla viesti on helppo lähettää useammalle vastaanottajalle kerralla, viestiin voi liittää helposti kuvia ja muita liitteitä sekä dokumentointi tapahtuu kuin itsestään ja viestiketjut säilyvät muuttumattomina. Sähköpostin ja muunkin verkkoviestinnän etuna on myös irtautuminen ajan ja paikan rajoista. (Åberg 2008, 116.) Viestejä voi lähettää mistä ja milloin tahansa ja verkkopala-vereihin voidaan osallistua vaikka ympäri maailmaa.

Teknisten ominaisuuksien myötä verkkoviestinnästä saadaan suuri hyöty, mutta niistä juontuvat myös verkkoviestinnän heikkoudet. Roskapostit, vahinkoviestit ja väärinkäytökset syövät viestinnän luotettavuutta. Verkkoviestinnän määrä myös vähentää sen tehoa. Mitä enemmän viestejä on, sitä vaikeampi on havaita tärkeitä viestejä. Vaikka verkko toimii reaaliajassa, verkkoviestintä ei sitä kuitenkaan ole. Vaikka viestin lähettäjä usein ajattelee, että hänen viestit luetaan heti ja niihin vastataan viivyttämättä, voi vastaanottaja tulkita viestin erilailla tai olla poissa verkon ulottumattomissa. (Åberg 2008, 116–117.) Verkkoviestinnässä tulee monesti väärinkäsityksiä. Viestin sisältö voidaan tulkita monin eri tavoin ja toisaalta taas eripuraa työyhteisössä saattaa aiheuttaa, jos jokin viesti ei ole syystä tai toisesta tavoittanut kaikkia. Se, jota viesti ei ole tavoittanut, voi kokea itsensä syrjityksi tärkeässä asiassa. Onkin aina erityisen

tärkeää miettiä, mikä viestintäkanava milloinkin on paras mahdollinen, sekä myös onko se sopiva juuri kyseisen viestin välittämiseen. Sisäisen viestinnän onnistumisessa on siis olennaista, että viestintä on ongelmattonta, viestintään käytettävät välineet ovat toimivia ja juuri kyseisen viestin välittämiseen sopivia ja, että viesti kulkee niille, jotka sitä tarvitsevat ja joita viestin sisältö koskettaa.

4.3 Sisäisen vuorovaikutuksen yhteys työhyvinvointiin

Esimies–alainen-viestintä on siis tärkeimpiä sisäisen viestinnän muotoja työyhteisössä, koska tärkeimmiksi koetut sisäisen viestinnän kanavat perustuvat henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Lähimmän esimiehen asema on tärkeä, ja hänen puoleensa käännytään lähes kaikissa asioissa. Tähän liittyy myös työhyvinvointi ja työmotivaatio. Sisäiseen viestintään tyytyväiset työntekijät ovat yleensä myös tyytyväisempiä ja motivoituneempia työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Oman esimiehen rooli koetaan tässä tärkeäksi etenkin yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. (Åberg 2008, 110.) Tässä nivoutuvat hyvin yhteen johtamiskäytänteiden ja sisäisen viestinnän onnistumisen tärkeys. Kun esimiestyö on onnistunutta, yleensä myös sisäinen viestintä onnistuu, ja tämän myötä myös työhyvinvointi lisääntyy.

Nykypäivänä myös alaiset ovat aktiivisia, oma-aloitteisia ja luovia. Tätä edellytetään alaiselta, mutta yhä useammin myös alainen itse haluaa olla vuorovaikutuksessa, tuoda omia näkemyksiään esille, ja olla mukana vaikuttamassa asioihin varsinkin omaan työhönsä. Alainen ei siis ole enää vain passiivinen viestin vastaanottaja, joka odottaa, että hänelle välitetään häntä koskevat viestit. Nykypäivän alainen ajattelee omilla aivoilla ja on aloitteellinen, sekä alaisella on oikeus saada tietoa ja myös velvollisuus sitä hankkia. (Åberg 2008, 110.) Kun tämä otetaan työyhteisössä huomioon ja kaikille työyhteisön jäsenille annetaan aktiiviseen viestintään ja vuorovaikutukseen mahdollisuus, myös tyytyväisyys omaan työhön ja sitä myötä työhyvinvointi kasvavat.

Sisäisen viestinnän ongelmattoman toimimisen hyöty voi olla kuitenkin vaikeaa hahmottaa. Niin kuin työhyvinvoinnin vaikutuksien mittaaminen voi olla haasta-

vaa, myös sisäisen viestinnän vaikutuksien mittaaminen voi olla ongelmallista. Useimmat sisäisen viestinnän vaikutukset ovat epäsuoria. Sisäinen viestintä antaa työyhteisön jäsenille yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, vaikuttaa koko työpaikan ilmapiiriin ja lisää työmotivaatiota ja näin vaikuttaa siis myös työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. (Åberg 2008, 111.) Sisäistä viestintää voidaan pitää jopa itsestäänselvyytenä. Koska se vaikuttaa niin laajasti koko työyhteisöön, viestintään ja sen toimivuuteen sekä yleiseen vuorovaikutuksen mahdollisuuteen olisi kiinnitettävä huomiota.

Työyhteisöviestintä on myös osa organisaation yhteiskuntavastuuta sen sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Sosiaalisesta ulottuvuudesta kuuluvat muun muassa vastuu henkilöstön kehittämisestä, työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta sekä huolehtiminen työterveydestä ja työturvallisuudesta. Toisaalta tämä vastuullisuus on myös vastavuoroista, myös työyhteisön jäsenten on oltava valmiita kehittämään itseään, työtään ja työyhteisöään sekä noudattamaan työturvallisuusohjeita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62.) Tässäkin siis korostuu jälleen kerran nykypäivän alaisen aktiivisuus ja se, että työyhteisön kehitys ja toiminta eivät ole enää pelkästään ylhäältä johdosta päin ohjattuja. Työyhteisön, sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin onnistuminen, toiminta ja kehitys tapahtuvat vastavuoroisesti ja vuorovaikutteisesti kaikkien työyhteisön jäsenten jatkuvassa kanssakäymisessä. Myös siis työhyvinvoinnin tavoin keskinäiseen vastuullisuuteen voidaan vaikuttaa vuoropuheluun perustuvalla työyhteisöviestinnällä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62).

Voitaneenkin siis todeta sisäisellä viestinnällä ja työyhteisön vuorovaikutuksella olevan suora vaikutus niin yksilöiden kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Jos informaatio ei kulje työyhteisön sisällä, tai työyhteisön ilmapiiri ei tue välitöntä vuorovaikutusta ja kanssakäymistä työntekijöiden kesken, vaikeutuu töiden tekeminen ja sitä myötä varmasti myös työhyvinvointi vähenee.

4.4 Työelämän ja työyhteisön muutokset nyt ja tulevaisuudessa

Työelämä on muuttunut monella tapaa viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana ja tämä trendi jatkuu. Sanat ulkoistaminen, yhtiöittäminen, uudelleenorganisointi ja projektityöskentely ovat ottaneet paikkansa työelämässä. Samalla kun näiden uusien termien myötä tähdätään tehokkuuteen ja parempaan tuottavuuteen, käydään yt-neuvotteluja, kauhistellaan työttömyyslukuja ja toisaalta taas uusia työpaikkoja syntyy ennätystahtia ja kärsitään työvoimapulasta. Työelämässä tapahtuu lähivuosina niin merkittäviä muutoksia, että niitä ei oikein edes ymmärretä vielä. Työelämän perusolekset kokevat suuria muutoksia ja nämä on otettava kaikkien huomioon. Esimerkiksi vanhoja ammatteja kuolee ja uudenlaisia syntyy tilalle, alkutuotannon ja jalostuksen työpaikat vähenevät, kun taas palveluiden ja kaupan alan työpaikat lisääntyvät. Työstä tulee yhä enenevässä määrin tieto- ja vuorovaikutustyötä, lihasvoimaa hyödyntävien töiden vähentyessä. Myös työntekijöiden ikäjakauma muuttuu: iäkkäämpiä jää eläkkeelle ja nuoria tulee tilalle, ei tosin samassa suhteessa. Työikäinen väestö vähenee, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. (Juholin 2008, 19–23.)

Näiden suurten ikäluokkien jäätyä eläkkeelle, huomattavasti pienempi joukko työikäisiä joutuu vastaamaan suuremman, työelämän ulkopuolella olevan väestönosan hyvinvoinnista. Lähivuosina on siis tärkeää tukea etenkin työurien pidentämistä. Tavoitteena on saada mahdollisimman moni jatkamaan työuraansa yhä pidempään. Tämä onnistuu parhaiten, kun työntekijä on motivoitunut ja voi hyvin työssään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 7.) Työuria ei siis kuitenkaan pidennetä vain eläkeikää nostamalla, vaan ihmisten on viihdyttävä työssään entistä paremmin, jotta he jaksavat jatkaa motivoituneina työuraansa. Tätä voidaan edistää parhaiten, kun työntekijät tuntevat työnsä merkitykselliseksi ja, että he kokevat voivansa vaikuttaa työhön ja sen tekemiseen. Kehittymismahdollisuudet, joustava työ ja hyvä työyhteisö ovat työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita. (Suomen ekonomit 2015.) Tämä asettaa työhyvinvoinnin vaalimisen ja panostukset yhä merkittävämpään asemaan.

Automaatio ja digitalisointi muuttavat työnkuvia ja lisäävät kouluttautumisen tarvetta. Iäkkäämmät työntekijät voivat kokea uuden opettelu hankalaksi, ja saatavat näin jäädä kehityksen jalkoihin. Nuorilla taas voi olla hankalaa sopeutua organisaatioihin, joissa on paljon iäkkäitä työntekijöitä. Nuoremmat työntekijät ovat jo tottuneet työelämän uusiin käytänteisiin ja haasteisiin, joten iäkkäämmät työntekijät voivat olla epäileviä uusia toimintatapoja kohtaan. Näin voi syntyä konflikteja, joten organisaation johdossa on kiinnitettävä enenevässä määrin myös näihin asioihin huomiota.

Näiden edellä mainittujen muutosten myötä myös esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat globaaleimmaksi ja dynaamisemmiksi. Myös suhtautuminen työhön ja työyhteisöön ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Työpaikkaan ja työyhteisöön ei sitouduta enää ennen aikaiseen tapaan, vaan oman uran rakentaminen on tärkeämpää. (Juholin 2008, 22–23.) Iäkkäämmät ikäluokat ovat omaksuneet työtä koskevan velvollisuusetiikan, jonka mukaan ansiotyöllä sellaisenaan on itseisarvoa. Mitä nuorempiin työntekijöihin siirrytään, sitä vähemmän näin ajattelevia enää löytyy. Työn yhteiskunnallista hyödyllisyyttä ja kiinnittymistä ansiotyöhön ei koeta enää niin tärkeinä työn kriteereinä. Tärkeämpää on työn mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus omien yksilöllisten arvojen kanssa. Suhde työhön on yksilöllistymässä. (Alasoini 2010, 14.)

Yhteisöllisyys voi yksilöllistymisestä kärsiä, mutta toisaalta kehitys voi lisätä halua yhteisöllisyyden ja työyhteisön kehittämiseen. Vuorovaikutus ja kommunikointi ovat myös muuttuneet radikaalisti. Kun ennen tieto oli vain johdon käsissä ja saatavilla, nyt se on kaikkien ulottuvilla suurimmaksi osaksi Internetin ja sähköisten viestimien myötä. (Juholin 2008, 22–23.) Toisaalta informaation kulku voi kärsiä myös siitä, että informaatio on helposti kaikkien saatavilla: tärkeä tieto voi hukkua informaatiotulvaan ja jäädä saavuttamatta vastaanottajan. On siis painostettava yhä enemmän siihen, miten tietoa jaetaan ja missä. Uusia sovelluksia kehitellään jatkuvasti ja vuorovaikutus lisääntyy. On kuitenkin muistettava, että mikään sovellus ei korvaa aitoa oikeaa ihmisten tapaamista ja kasvokkain käytyä keskusteluita. Uudet viestinnän ja vuorovaikutuksen sovellukset ja oh-

jelmat ovat hyvä ja täydentävä lisä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Niistä ei saisi tulla ainut kommunikoinnin väline, eikä niiden pitäisi erottaa ihmisiä toisistaan vaan tuoda ihmisiä lähemmäs toisiaan ja lisätä yhteisymmärrystä!

On kuitenkin huomioitava, että nämä työelämän suuret muutokset eivät tarkoita että suomalainen työelämä olisi huonontunut. Julkisessa keskustelussa on tuotu jopa harhaanjohtavasti esille, että suomalainen työelämä olisi huonontunut. Tilastokeskuksen, Työterveyslaitoksen ja Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimukset eivät kuitenkaan vahvista tätä näkemystä. Tutkimusten mukaan suomalaisten työolot eivät ole juuri muuttuneet huonommaksi tai paremmaksi 2000-luvulla verrattuna edelliseen vuosikymmeneen. Kansainvälisissä vertailuissa suomalaiset ovat suhteellisen tyytyväisiä omaan työhönsä. Sen sijaan suomalaisten näkemykset työelämän tulevaisuudesta eivät ole kovinkaan valoisia. Niiden osuus, jotka uskovat, että työstä tulee itsenäisempää, kiinnostavampaa ja henkisesti palkitsevampaa on vähentynyt 1990-luvulta 2010 vuoteen tultaessa. Tätä muutosta ei kuitenkaan voida selittää työelämän huonontumisella. Mielenkiintoisempaa onkin ajatella miksi työelämä ei ole parantunut, vaikka ihmisten osaaminen on kasvanut ja työvoiman ammattirakenne ja koko elinkeinorakenne ovat muuttuneet viime vuosina merkittävästi. Ongelma ei olekaan työelämän muuttuminen liikaa vaan se, että työelämä on muuttunut liian vähän osaamiseen verrattuna! (Alasoini 2010, 16–18.) Olisiko työpaikoilla johtamiseen ja etenkin työhyvinvoinnin johtamiseen panostaminen ja töiden organisointi huonolla pohjalla, jolloin myöskään työtyytyväisyys ei ole päässyt kasvamaan, eikä näin haluttua tulosta ole saatu aikaan. Näihin asioihin olisi syytä panostaa niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissakin työyhteisöissä.

5 KEHITYSKESKUSTELU VUOROVAIKUTUKSEN VÄLINEENÄ

5.1 Kehityskeskustelun historia

Kehityskeskustelut saivat alkunsa Yhdysvalloissa 1960- ja 1970-luvulla. Kehityskeskusteluiden alkuperä on silloisessa tavoite- ja tulosjohtamismallissa. Nämä johtamissuuntaukset edellyttivät tehokasta viestintää esimiehen ja alaisen välillä: alettiin puhua tulos- ja tavoitekeskusteluista. (Kaiku-palvelut 2008.) Työsuoritusten lisäksi alettiin kiinnostua myös työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta ja työn suunnittelukeskustelut otettiin käyttöön (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95). Suomeen kehityskeskustelut rantautuivat 1970-luvulla kansainvälisten yritysten myötä. Aluksi kehityskeskusteluista käytettiin nimeä tavoitekeskustelut ja 1990-luvun alussa otettiin käyttöön käsite esimies-alaiskeskustelu. (Mustranta 2014.) Tuolloin kiinnostuttiin työntekijän motivaation ja organisaation sitoutumisen vaikutuksesta organisaation tulokseen. Tällöin keskeisenä johtamisen välineenä pidettiin esimiehen ja työntekijän välisiä säännöllisiä keskusteluja. Näissä keskusteluissa käytiin läpi toteutuneita tuloksia ja asetettiin tavoitteita tulevalle kaudelle. Nykyisin näihin keskusteluihin on lisätty myös työntekijän kehittymisen näkökulma. (Kaiku-palvelut 2008, 10.)

Kehityskeskusteluita on siis käyty esimiesten ja alaisten kesken kautta aikojen, ja niiden sisältö ja tyyli on ollut sidoksissa ajan johtamistyyliin. Lähdekirjallisuudessa kehityskeskusteluista käytetään monia eri nimityksiä, varmasti aina keskusteluiden teemojen painopisteiden mukaan. Internetin keskustelupalstoilla ja kahvipöytäkeskusteluissa kehityskeskusteluista ollaan nykyisin montaa mieltä. Osa pitää muodollisia vuosittaisia kehityskeskusteluita edelleen tärkeinä niin työntekijän kuin organisaation kehittymisen kannalta. Osa taas on sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat turhanpäiväisiä ja aikaa vieviä muodollisuuksia, joilla ei saavuteta juurikaan mitään hyötyjä. Uskon, että syy negatiivisiin mielipiteisiin löytyy siitä, että kehityskeskusteluita ei ole muokattu enää tarpeeksi työelämän muuttuessa. Kehityskeskusteluita onkin edelleen kehitettävä ja muokattava niin, että keskustelut palvelevat parhaiten organisaation tarpeita. Kuten

luvussa 4.4 ilmeni työelämä ja yritysmaailma muuttuvat jatkuvasti, joten myös kehityskeskusteluiden on edelleen muokkauttava ja kehityttävä.

Seuraavaksi esittelen perinteisen kehityskeskustelumallin. Se on mielestäni edelleen nykypäivänä hyvä pohja, jota on helppo muokata jokaiseen organisaatioon sopivaksi. Uskon, ja käytännössäkin on todistettu, kehityskeskusteluilla olevan edelleen tärkeä paikka organisaatioiden sisäisessä viestinnässä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Se missä muodossa, riippuu paljon organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä työyhteisön tarpeista ja tavoitteista.

5.2 Perinteinen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on perinteisesti esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen, systemaattinen ja ennalta sovittuna aikana tapahtuva keskustelu, johon molemmat osapuolet ovat valmistautuneet. Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa ja sen tarkoituksena on työntekijän työsuorituksen paraneminen ja henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2011, 73.) Kehityskeskustelun voidaan ajatella olevan myös työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välistä säännöllistä yhteydenpitoa. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä saavat keskustella häiriintymättä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta ja siihen liittyvistä tärkeistä asioista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Aarnikoivu (2011, 73) lisää tämän hetkisten ja tulevan kauden tavoitteiden ja työntekijän vahvuuksien ja kehittymistarpeiden määrittelyn lisäksi myös menneen kauden arvioinnin kehityskeskustelun sisältöön.

Kehityskeskustelun onnistumiselle on tärkeää, että keskustelu käydään häiriötömässä kummallekin osapuolelle neutraalissa tilassa. Esimerkiksi esimiehen työhuone ei ole paras mahdollinen paikka, koska se asettaa keskustelijat muodolliseen esimies-alaisasemaan. (Into 2014.) Esimiehen huoneessa käyty keskustelu voi myös turhaan keskeytyä muiden työntekijöiden pyrkiessä esimiehen puheille. Työpaikan neuvotteluhuone voi olla hyvä ”ei kenenkään maaperä” tyylinen tila, mutta esimerkiksi rennosti sohvalla vieretysten tai ulkona puistonpen-

killä käyty keskustelu voi toimia yhtä hyvin ellei jopa paremminkin. Näin työpaikkaan saa jonkin verran etäisyyttä ja keskustelu voi olla antoisampaa.

Kehityskeskustelu on organisaatiossa ohjeistettu ja sen toteutumista seurataan. Kehityskeskustelulla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista, sekä sovitaan keskeisistä tavoitteista ja niiden arvioinnista. Näin kehityskeskustelu liitetään oleelliseksi osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. (Valpola 2002, 13.) Organisaation johto käyttää kehityskeskusteluista saamia tietoja organisaation toiminnan suunnittelussa, suuntaamisessa ja korjaamisessa. Kehityskeskusteluiden kautta tieto kulkee myös toisinpäin: ylimmältä johdolta työntekijöille. (Työterveyslaitos 2014.) Valpola (2003, 7) kuvaa kehityskeskusteluita johtamisen ruisleiväksi. Se on perusosa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelut ovat kuin ruisleipä suomalaisille, sen tärkeyden ja terveysvaikutukset huomaa vasta, kun sitä ei ole saatavilla.

Kehityskeskustelu mielletään perinteisesti esimiehen työkaluksi, mutta nykyään on tärkeää nähdä se myös alaisen työkaluna. Kehityskeskusteluissa alainen saa tietoa koko organisaatiosta, sen tilasta ja tulevaisuuden näkymistä, mutta samalla hän saa pohtia omaa rooliaan ja keskustella työtehtävistään, saa antaa palautetta ja myös saa palautetta, sekä oppii tuntemaan esimiestään paremmin. (Aarnikoivu 2011, 75.) Vaikka kehityskeskusteluiden tarkoitus on keskittyä alaisen työskentelyyn liittyviin asioihin, on tärkeää myös, että alainen saa myös antaa samalla palautetta esimiehen toiminnasta. Alaisesta voi tuntua hankalalta kritisoida esimiestään ja työpaikan toimintatapoja, mutta näin esimiehellä on mahdollisuus kehittyä, ja hän pystyy paremmin luomaan alaiselle edellytykset suoriutua onnistuneesti työtehtävistään. (Mustranta 2014; Uralehti 2010.) Palautteen antamista ja vastaanottamista käsiteltiin jo luvussa 3.3 ja todettiin palautteen olevan muun muassa erittäin hyvä motivointikeino. Siksi niin palautteen antamista kuin vastaanottamista on hyvä opetella.

Kuten edellä ilmeni, on kehityskeskustelukäytäntö osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelukäytäntö on apukeino, jolla ankkuroidaan käytäntöön sekä visiot että liikeideat samoin kuin päämäärät (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154). Näitä käsittelemällä saavutetaan yksi kehityskeskusteluiden tärkeimmistä tavoitteista eli luodaan merkitys työntekijän työlle. Työn merkittäväksi tuntemisesta oli myös maininta aikaisemmissa luvuissa. Kun työntekijä tuntee tekevänsä merkittävää ja tarpeellista työtä, hän voi myös paremmin. Esimerkiksi organisaation tavoitteet puretaan työntekijän työn konkreettisiksi tavoitteiksi, ja näin yksittäiselle työntekijälle tehdään selvemmäksi sitä, että jokainen oman työnsä kautta vaikuttaa siihen, saavuttaako organisaatio tavoitteensa. Hyvä esimerkki on myös organisaation arvojen konkretisoiminen ja pohtiminen, miten työntekijä on omalla työllään edistänyt organisaation arvojen toteutumista. (Aarnikoivu 2011, 76.) Jotta organisaation arvot ja arvomaailma tukevat työhyvinvointia, on strategiaan kirjatut arvolauseet oltava organisaatiossa sisäistettyjä ja niiden on näytävä arkipäivän toiminnassa (Kaiku-palvelut 2008, 9).

Perinteisesti kehityskeskustelu on ollut esimiehen vastuulla. Esimies on kutsunut alaiset keskusteluun sekä vetänyt keskustelut. Kehityskeskustelusta on valittavan usein tullut esimiehen monologi ja alaisesta sivustaseuraaaja. Nykyaikaisemmassa ajattelutavassa alaisen aktiivisuus on avainasemassa ja esimiehen sijaan alainenkin voi kutsua kehityskeskusteluun. Alainen on aktiivinen niin keskustelussa kuin siihen valmistautumisessakin. Vastuu keskustelusta on tasavertaisesti niin esimiehellä kuin alaisellakin, kun taas perinteisesti vastuu keskustelusta ja sen toteutuksesta on ollut esimiehellä. (Aarnikoivu 2011, 81–82.)

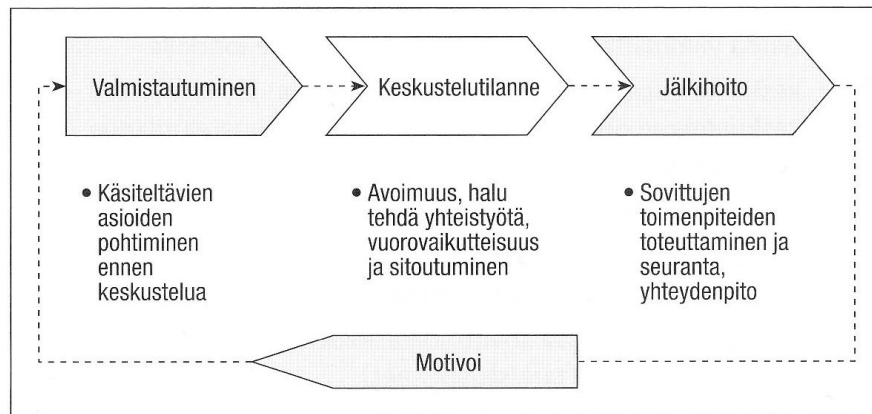
5.3 Kehityskeskustelukäytäntö

Toimivan kehityskeskustelukäytännön luomisessa on tärkeää lähteä ylimmän johdon sitouttamisesta kehityskeskusteluihin. Kun ylin johto pitää kehityskeskusteluita tärkeänä ja panostaa niihin, asenne heijastuu suoraan esimiehiin ja sitä kautta myös työntekijöihin. (Aarnikoivu 2011, 85.) Johdolla täytyy olla aina tahto tehdä asioita ja saada asioita aikaiseksi, sekä viedä johdettava joukko

määränpäähän (Pesonen 2007, 57). Jos johto ei ole kiinnostunut johtamaan kehityskeskusteluprosessia, ei voi olettaa että alaiset olisivat kiinnostuneita asiasta tai osaisivat ilman johdon halua viedä kehityskeskusteluprosessin läpi. Nykyaikainen innostava ja kannustava johtaja saa tuotua alaisten osaamisen ja hyvät puolet esiin ja vie esimerkillään organisaatiota menestyksekkäästi eteenpäin (Ojala & Ahonen 2005, 173.). Tämä pätee myös kehityskeskusteluihin sekä niiden johtamiseen ja läpiviemiseen.

Kehityskeskustelukäytännön ja lomakkeiston huolellinen suunnittelu luo edellytykset hyvälle kehityskeskustelulle. Ne eivät kuitenkaan yksinään riitä, jos esimiehen ja alaisen väliltä puuttuu luottamus. Luottamus on kaiken lähtökohta. Luottamus ja esimiehen harjoittama esimiestyö kokonaisuudessaan heijastuvat kehityskeskusteluun. Monissa organisaatioissa voi olla hyvä kehityskeskustelukäytännön pohja, mutta se ei jostain syystä kuitenkaan toimi toivotulla tavalla. Esimerkiksi organisaation jossain yksikössä kehityskeskustelukäytäntö on käytössä, kun taas jossain yksikössä voi olla ettei keskusteluita käydä ollenkaan. Tämä asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan. (Aarnikoivu 2011, 79.) Eriarvoisuus taas vaikuttaa negatiivisesti muun muassa työhyvinvointiin.

Kehityskeskustelukäytännöistä ja -toimintamalleista on kirjallisuudessa monenlaisia esimerkkejä. Suurimassa osassa kuitenkin kehityskeskustelu prosessina koostuu kolmesta perusosasta: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Jokainen vaihe on tärkeä kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Huono valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelutilanteeseen ja sen sisältöön ja antiin. Jos taas kehityskeskusteluista ei seuraa mitään ja jälkihoito jää toteutumatta, vaikuttaa se väistämättä motivaatioon valmistautua keskustelutilanteeseen. Näin huonon kehityskeskusteluprosessin kehä on valmis. (Aarnikoivu 2011, 90.) Seuraava kuvio 4 kuvaa kehityskeskusteluprosessia Aarnikoivun mukaan.



Kuvio 4. Kehityskeskustelut prosessina (Aarnikoivu 2011, 90).

Jokaiselle organisaatiolle on luotava omanlainen toimintamalli kehityskeskusteluille. On otettava huomioon organisaation erityispiirteet niin toimintamallin kuin kehityskeskustelulomakkeidenkin rakentamisessa. (Aarnikoivu 2011, 78.) Aina ei pelkästään riitä, että organisaation erityispiirteet otetaan huomioon kehityskeskustelumallia luotaessa. Usein ajatellaan, että yksi tietynlainen malli sopii kaikille työyhteisön jäsenille. Näin ei kuitenkaan usein ole. Kehityskeskustelumallia luotaessa onkin hyvä ottaa huomioon myös työyhteisön jäsenten erilaisuus keskenään. (Roi 2013.)

Juuri edellä mainittujen asioiden vuoksi haluan selvittää omassa kehittämis-työssäni työyhteisöni edustajien mielipiteitä kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelutoimintamallin pohjana on hyvä olla jokin perusrunko, mutta niin sanotusti ”liha luiden ympärille” on kuitenkin koottava niin, että toimintamalli palvelee juuri kyseistä organisaatiota sillä hetkellä. Ehkä myös yksi syy siihen, että kehityskeskustelut koetaan nykyään usein turhiksi, on juuri siinä, että liian orjallisesti noudatetaan oppikirjan mukaista toimintamallia, eikä ole otettu organisaation ja yksilöiden erityispiirteitä ja tarpeita huomioon. Tekemällä kehityskeskustelukäytännöstä juuri tietylle organisaatiolle toimiva, saadaan kehityskeskusteluista parhaiten kaikki hyöty irti. Näin myös kehityskeskusteluiden tarpeellisuus ja hyöty nähdään ja koetaan paremmin organisaatiossa, jonka myötä edelleen sisäinen viestintä ja työhyvinvointi parantuvat.

5.4 Kehityskeskustelu prosessina

5.4.1 Valmistautuminen

Kehityskeskusteluihin valmistautumista ei voi liikaa korostaa. Valmistautuminen vaikuttaa suoraan itse keskustelun antiin. Valmistautumiseen voi kuulua muun muassa kehityskeskustelulomakkeiden laatiminen tai päivitys. Myös koko työyhteisölle suunnattu tiedotus- ja keskustelutilaisuus on syytä pitää valmistautumisvaiheessa. Tilaisuudessa käydään läpi kehityskeskusteluiden sisältö, toteutus ja merkitys, sekä motivoidaan työntekijöitä niin valmistautumiseen kuin itse keskusteluunkin. Valmistautumiseen voi kuulua myös esimerkiksi yhteisen tiedotustilaisuuden jälkeen pidettävä koulutustilaisuus esimiehille ja sen jälkeen alaisille (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154–155). Valmistautumisvaiheeseen kuuluu tärkeänä osana myös kehityskeskusteluajankohtien sopiminen. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Ilman alustavaa pohdintaa, ei keskustelutilanteessa päästä pureutumaan kovinkin syvällisesti käsiteltäviin asioihin ja kehityskeskustelusta ei saada tällöin kaikkea mahdollista hyötyä irti. Molemmien osapuolen on valmistauduttava keskusteluun, niin työntekijän kuin esimiehenkin. Esimies voi varmistaa työntekijän valmistautumisen esimerkiksi sillä, että työntekijä palauttaa täytetyn keskustelulomakkeen muutama päivä ennen varsinaista keskustelua esimiehelle. Tähän voi sisältyä kuitenkin riskinsä. Pahimmillaan työntekijä on lyönyt omat mielipiteensä lukkoon lomaketta täyttäessään ja keskustelu muuttuu vastausten luvuksi lomakkeesta. Esimies on myös voinut valmistella omat argumenttinsa valmiiksi luettuaan etukäteen työntekijän ajatukset lomakkeesta. Näin ei pääse syntymään yhteistä ymmärrystä tukevaa ja oivalluttavaa keskustelua. Pahimmassa tapauksessa keskustelu menee siihen, että molemmat todistelevat omia jo lukkoon lyötyjä näkemyksiään. Lomakkeen ennakoon täyttämisen sijaan voidaan käyttää esimerkiksi valmistautumisen muistilistaa, jossa käydään läpi lomakkeen pääteemat. Valmistautumisen perimmäinen tarkoitus on muodostaa asioista alustava näkemys, jota työstetään keskustelun kuluessa. Niin kuin koko kehityskeskustelukäytäntö, myös valmistautumistapa on luotava organisaation

mukaan sellaiseksi, että se palvelee parhaiten sitä, että syntyy aidosti hyödyllisiä kehityskeskusteluita. (Aarnikoivu 2011, 96–102.)

5.4.2 Keskustelutilanne ja lomakkeisto

Kehityskeskustelun jatkuvuutta tukee keskustelun dokumentointi. Keskustelun pohjana ja dokumentoinnissa voidaan käyttää valmiiksi laadittuja lomakkeita. Lomakkeet tukevat keskustelua ja niiden kysymykset ja teemat vievät keskustelua eteenpäin ja ovat muistilistana, jotta kaikki tärkeät asiat tulee käytyä lävitse. On kuitenkin pidettävä mielessä, että lomakkeet ovat keskustelun tukiväline, niistä ei saa tulla itseisarvo! Pahimmassa tapauksessa kehityskeskustelusta häviää vuorovaikutteisuus ja lomaketta luetaan ja kysymyksiin vastataan orjallisesti. (Aarnikoivu 2011, 91–92.) Edellisestä keskustelusta täytetty lomake käydään läpi uudessa keskustelussa. Se toimii pohjana arvioinnille kuinka tehdyt sopimukset ovat toteutuneet ja mitkä ovat uudet toimenpiteet. (Kaiku-palvelut 2008, 11.)

Lomakkeen ja keskustelun runkoa tehdessä täytyy ottaa huomioon organisaation tarpeet, sekä se, mitä kehityskeskusteluilta halutaan ja mihin niillä pyritään. Kehityskeskustelurunko ja -lomakkeet auttavat keskustelun toteuttamista käytännössä, mutta loppujen lopuksi keskustelijat itse ratkaisevat, millainen keskustelusta tulee ja mistä keskustelevat (Kaiku-palvelut 2008, 25). Lähdekirjallisuudessa on monenlaisia runkoja lomakkeille ja keskusteluille. Lomake, kuten itse keskustelutilannekin, voidaan rakentaa esimerkiksi seuraavien teemojen ympärille: tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, menneen kauden tuloksen arviointi sekä henkilökohtainen kehittyminen. Myös työssä jaksamista, työhyvinvointia ja ilmapiiriä sekä tiedonkulkua voidaan arvioida. (Uralehti 2010.) Lomakkeen ja keskustelun teemat voivat olla myös jaoteltu seuraavasti: työtehtävät, osaaminen, motivaatio, johtaminen ja esimiestyö, työyhteisö ja työhyvinvointi, henkilökohtainen työkyky ja suoritus ja työn ulkopuoliset asiat. (Kaiku-palvelut 2008, 25.)

5.4.3 Jälkihoito

Kehityskeskustelun jälkihoitoon kuuluu olennaisena osana keskustelun dokumentointi. Näin voidaan seurata sovittujen asioiden ja työntekijän kehittymistä. Dokumentti on hyvä myös toimittaa eteenpäin johdolle. Näin johto saa tärkeää tietoa työntekijöistä ja voi käyttää tietoa toiminnan suunnittelussa. (Aarnikoivu 2011, 114–115.) Jälkihoitoon kuuluu esimiehen velvollisuus viedä asioita eteenpäin, ja pitää huoli, että työyhteisössä ryhdytään kehittämistä edellyttäviin toimiin. Esimiehen on myös palattava alaistensa kanssa käsiteltyihin asioihin, kun ne ovat edenneet ja myös silloin, jos ne eivät etenekään toivotulla tavalla. (Åberg 2008, 151.)

Kehityskeskustelujen jälkihoitoon voi kuulua myös lyhyet seurantakeskustelut esimerkiksi noin puolen vuoden päästä pääkeskustelusta. Seurantakeskustelussa arvioidaan sovittujen asioiden toteutumista, ja näin myös vahvistetaan tunne siitä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja niistä seuraa konkreettisia asioita. Kehityskeskusteluista esille nousseita asioita voidaan ottaa työyhteisössä myös yhteiseen käsittelyyn, ja niitä voidaan kehittää eteenpäin esimerkiksi uusiksi toimintakäytännöiksi. Näin koko yhteisö tuntee, että keskusteluilla saadaan asioita aikaan. Seuranta ja jälkihoito viestivät työntekijöille myös, että esimies ja johto ovat kiinnostuneita alaisista ja heidän kehittymisestään. (Kaiku-palvelut 2008, 23.)

Jos kehityskeskustelujen jälkihoito jää tekemättä, eikä keskusteluissa esille tulleisiin asioihin enää keskustelujen jälkeen palata, tulee työntekijöille varmasti tunne, että kehityskeskusteluista ei ole mitään hyötyä ja että ne ovat vain välttämätön paha. Jälkihoito on siis mielestäni yksi tärkeimmistä ja merkittävimmistä vaiheista kehityskeskusteluprosessissa. Hyvin hoidettu jälkihoito kiinnittää kehityskeskustelut osaksi organisaation toimintaa, ja vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän mielipiteitään ja työtään arvostetaan. Työntekijä tuntee myös, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, onhan jokainen oman työnsä asiantuntija! Tällä taas päästään lähemmäs työn imun tunnetta.

5.5 Ryhmäkeskustelut

Esimiehen ja alaisen välisten kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden lisäksi voidaan toteuttaa myös ryhmäkohtaisia kehityskeskusteluita. Koska monen organisaation toiminta perustuu nykyään yhä enemmän tiimityöskentelylle, tiimi- ja ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut ovat perusteltuja. Ryhmäkohtaisista kehityskeskusteluista voi olla hyötyä etenkin silloin, jos tiimin jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät ja jos yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa. Ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut eivät kuitenkaan saa korvata kahdenkeskeisiä keskusteluita, vaan ryhmäkeskustelut tuovat lisäarvoa toimintaan kahdenkeskeisten keskusteluiden rinnalla. Kahdenkeskeisistä kehityskeskusteluista voidaan esimerkiksi tehdä yhteenveto ja jakaa se ryhmäkehityskeskustelussa kaikille. Näin arvokasta tietoa tiimin jäsenistä ja heidän tavoitteistaan saadaan jaettua kaikille ryhmäläisille. (Sydänmaalakka 2007, 108.)

Ryhmäkeskustelu voidaan pitää esimerkiksi yksilötason keskusteluiden jälkeen, jolloin ne omalta osaltaan vahvistavat yksilötason keskusteluita ja vaikuttavuutta, sekä lisäävät ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys taas synnyttää sosiaalista pääomaa, joka on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma sisältää työyhteisön jäsenten kyvyn toimia keskenään ja luottaa toisiinsa ja se myös tehostaa tavoitteiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2011, 120–122.)

Myös ryhmäkohtaisten kehityskeskusteluiden pohjana voidaan käyttää lomaketta. Lomakkeessa on hyvä olla ainakin seuraavat aiheet käsiteltävinä: tiimin jäsenet, tiimin tarkoitus, tavoitteet, avaintehtävät ja onnistumisen mittarit, tiimissä tarvittava osaaminen, tiimin ohjaus, tiimin pelisäännöt ja tiimin kehityssuunnitelma. Lomake täytetään yhdessä, ja kaikki tiimin jäsenet hyväksyvät sen allekirjoituksellaan. Ryhmäkehityskeskustelukin olisi hyvä käydä esimerkiksi kerran vuodessa, ja tällöin päivittää myös lomake. Jotta organisaatio ei kuormittuisi liikaa erilaisista palavereista ja kokouksista, ryhmäkehityskeskustelun voi pitää esimerkiksi jonkin kuukausipalaverin yhteydessä. (Sydänmaalakka 2007, 108–109, 277–282.)

5.6 Kehityskeskusteluilla työhyvinvointia muuttuvassa työelämässä

Pienissä yrityksissä kannattavimpia työhyvinvointiin vaikuttavia panostuksia ovat ammatillista osaamista ja esimiestyötä vahvistavat, työyhteisön toimivuutta lisäävät ja ihmisten johtamista kehittävät toimet (Manka ym. 2010, 13). Kehityskeskusteluiden perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen, joten kehityskeskustelukäytännön luominen tai päivittäminen voidaan nähdä myös panostuksena työhyvinvointiin. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. Kehityskeskusteluiden kautta työntekijät tuntevat itsensä tarpeelliseksi, kuuluvansa yhteisöön sekä kokevat saavansa palautetta työpanoksestaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Jotta kehityskeskustelulla voitaisiin edistää työhyvinvointia ja vaikuttaa siihen positiivisesti, on keskustelun oltava molemminpuolista aitoa dialogia, jossa ylittää niin sanottu keskustelun mukavuusraja. Mukavuusrajan alapuolella jäädään, jos kehityskeskustelu nähdään vain pakollisena johtamisjärjestelmän osana. Työhyvinvointia edistävässä keskustelussa puhutaan myös työhön liittyvistä tunteista, arvoista ja asenteista. On annettava aikaa toiselle, kuunneltava toisen murheita ja huolia, antaa ohjeita ja neuvoja sekä auttaa ja hyväksyä toinen. Vaikka kehityskeskusteluun valmistaudutaan, on keskustelutilanne aina arvaamaton ja ainutlaatuinen. (Kaiku-palvelut 2008, 11.)

Vaikka kehityskeskusteluiden hyötyjä ei voida välttämättä aina absoluuttisesti mitata, sisältää kehityskeskustelut paljon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kun esimies keskustelee alaisensa kanssa ja keskustelussa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, kertoo se esimiehen välittämisestä ja luo merkitystä alaisen työlle. Yleensä kehityskeskustelut näin parantavat työntekijän työmotivaatiota ja synnyttää positiivisia eteenpäin vieviä tunteita. (Aarnikoivu 2011, 85.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on yksi tehokkaimmista keinoista tukea työntekijän jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista (Valpola 2002, 10). Motivoitunut ja itsensä kehittämisestä kiinnostunut työntekijä on aina tuottava organisaatiolle.

Kuten aiemmin tuli ilmi työelämä on tällä hetkellä jatkuvassa muutoksessa. Näin myös kehityskeskustelujen ja kehityskeskustelukäytänteiden pitää muuttua ja kehittyä vastaamaan nykyajan tarpeita. Jo työn johdannossa esille tullut kehityskeskusteluiden päivittämistarve on siis ajankohtaista. Kerran vuodessa käytävä, johtamisjärjestelmään löyhästi sidottu, määrämuotoinen suoritukseen keskittyvä kehityskeskustelu ei vastaa nykypäivän, saati tulevaisuuden johtamisen tavoitteita. Tulevaisuuden työelämää palvelevin kehityskeskustelukäytäntö olisi varmasti se, että jokainen organisaatio kävisi kehityskeskusteluita omassa rytmisään ja siinä muodossa kuin se parhaiten palvelee organisaatiota. Tämän voisi viedä vieläkin pidemmälle, antamalla jokaisen organisaation osaston tai tiimin itse päättää kuinka usein ja missä muodossa kehityskeskustelut käyvät. (Kehusmaa 2011, 163.)

Työelämän yksi trendi tällä hetkellä on, että organisaatiot siirtyvät hierarkkisesta organisaatiomallista yhdeksi joukkueeksi, joka yhdessä vastaa päätöksenteosta ja ohjauksesta. Organisaatioasemat ja tiukat käyttäytymismallit puretaan ja ihmiset ovat oma-aloitteisia, omavastuisia ja ottavat asioita esiin oma-aloitteisesti tarpeen tullen. Yhteydenpito ja vuorovaikutus ovat tiivistä ja jatkuvaa. Tällöin perinteinen kehityskeskustelumalli lomakkeineen ei sovellu enää keskustelukäytännöksi. Päivitetty kehityskeskustelutoimintamalli tukee ihmisten itsensä johtamista ja itsestä huolehtimista. Organisaatiossa pyritään jatkuvaan vuorovaikutukseen ja jokainen voi halutessaan ja tarvitessaan ehdottaa kehityskeskustelua, sekä valita sopivan ajankohdan ja keskustelun teemat. (Valpola 2002, 16.)

6 SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN JA TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTTAVUUS JA EDISTÄMINEN

6.1 Kehittämistyö tavoitteet, menetelmät ja tiedonhankinta

Kehittämistyön tavoitteena on päivittää toimeksiantajayrityksen nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä, ja luoda ehdotus työhyvinvointia ja sitä myötä liiketoimintaa edistäväksi vuorovaikutteisemmaksi kehityskeskustelutoimintamalliksi menetelmineen, aikatalutuksineen ja lomakkeistoineen. Työn edetessä tavoitteeksi on tullut tehdä kehitysehdotuksia myös muun työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi.

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia organisaatiossa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista tai toteuttamista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu, että asioita ei vain kuvailla tai selitetä, vaan ne viedään käytännössä eteenpäin. Tieteellisestä tutkimuksesta kehittämistyö eroaa sillä, että tutkimuksellisella kehittämistyöllä halutaan saada aikaan uuden teorian lisäksi myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Vaikka kehittämistyön varsinaisena tavoitteena on käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen, olisi tavoitteena hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19–20.) Kehittämistoiminta voi siis olla käytännöllisesti orientoitunutta, eikä sillä välttämättä pyritä yleistävän tai siirrettävän tiedon tuottamiseen. Toisaalta kuitenkin joissakin kehittämishankkeissa voi olla tavoitteena puhtaasti tutkimuksellinen tiedontuotanto. Monissa kehittämistoiminnan suuntauksissa on kuitenkin pyritty yhdistämään kehittäminen ja tutkimus. (Toikko & Rantanen 2009, 29–33.) Tässä työssä tarkoituksena on kerätä toimeksiantajayrityksestä mielipiteitä ja ajatuksia työn aiheista, joten kehittämistyön ohella syntyy myös uutta tietoa.

Kehittämistoiminnan suuntauksia voivat olla esimerkiksi toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus, käytäntötutkimus sekä työelämän tutkimusavusteinen kehittä-

täminen. (Toikko & Rantanen 2009, 33.) Kehittämistyön lähestymistapa voi olla myös konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen malli, mittari tai suunnitelma. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa luodaan uusi rakenne olemassa olevaa tietoa ja uutta käytännöstä kerättävää tietoa käyttäen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.) Valitsin tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän lähestymistavaksi konstruktiiivisen menetelmän, koska tarkoituksena on päivittää ja kehittää nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä sekä luoda uusia työhyvinvoinnin edistämisen malleja pohjautuen niin teorial tietoon kuin toimeksiantajayrityksestä kerättyyn tietoon.

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Toisaalta konstruktiiivisessa tutkimuksessa uuden mallin suunnittelun ja mallintamisen lisäksi malli yleensä toteutetaan ja testataan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65). Tämä ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä täysin toteudu, koska en voi luvata, että toimeksiantajayrityksessä otetaan käyttöön työstä tuloksena saatuja kehitysehdotuksia. Suurin tavoitteeni tietysti on tämä, mutta aika näyttää kuinka käy. Opinnäytetyön aikataulu ei myöskään riitä kehitysehdotusten testaukseen eikä vaikuttavuuden tutkimiseen. Opiskelijan kehittämistyö onkin yleensä pieni osa organisaation isompaa kehittämisprosessia. Kehittämistyö voi olla esimerkiksi toimimista suuremman prosessin suunnittelun, toteutuksen tai arvioinnin apuna. Konstruktiiivisen tutkimuksen raportista voikin usein puuttua lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus erityisesti silloin, kun kyse on opinnäytetyöstä tai työstä, joka on sidottu joltakin osin muun kuin kohdeorganisaation aikatauluihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 23, 68.) Tämäkin työ on toivottavasti alkusysäys työhyvinvoinnin ja kehityskeskusteluiden kehittämisprosessissa toimeksiantajayrityksessä.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tiedonhankinnan menetelminä esimerkiksi havainnointia, kyselyä ja haastattelua. Menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei itsessään rajaa mitään menetelmää pois. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 68.) Tässä kehittämistyössä käytetään uuden tie-

don hankintamenetelmänä kyselyä toimeksiantajayrityksen henkilöille. Seuraavassa esittelen tarkemmin tiedonhankintaa ja menetelmää sekä kyselyn toteutusta.

Kehittämisehdotusten pohjana teorian tiedon lisäksi käytin toimeksiantajayrityksen henkilöiden mielipiteitä kehityskeskusteluista, työhyvinvoinnista ja sisäisestä vuorovaikutuksesta. Nämä mielipiteet keräsin kyselyllä, jonka toteutin sähköisesti vapaaehtoisille vastaajille. Ennen kyselyä lähetin koko henkilökunnalle sähköpostin, jossa esittelin opinnäytetyöni aihetta ja pyysin vapaaehtoisia kyselyyn vastaajia ilmoittautumaan konttoripäälliköllemme. Valitsin tällaisen tavan, koska uskoin, että näin saisin varmasti edes jonkin verran vastauksia. Jos olisin lähettänyt kyselyn koko henkilökunnalle (n.30 henkilöä), en olisi välttämättä saanut montakaan vastausta. Vapaaehtoisuus niin sanotusti velvoitti näitä henkilöitä vastaamaan, koska he olivat luvanneet vastata ja auttaa minua opinnäytetyössäni. Toivoin saavani 8-10 vastaajaa, koska uskoin, että mielipiteitä saadaan silloin tarpeeksi ja, että vastauksissa olisi tällöin tarpeeksi vaihtelua. Näin aineisto ei kuitenkaan paisuisi liian suureksi eikä käsittelyyn kuluisi liikaa aikaa. Vastaajia ilmoittautuikin yhdeksän. Mukana oli vastaajia kaikilta osastoilta ja kaikilta organisaatiotasoilta. Tämä oli minusta hyvä asia, koska näin saatiin laajasti mielipiteitä kaikilta työyhteisön suunnilta.

Kysely toteutettiin siis sähköisesti sähköpostilla syyskuussa. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli reilu viikko. Kyselyn johdanto avasi lyhyesti työhyvinvointia, kehityskeskusteluita ja organisaation sisäistä viestintää, tavoitteena motivoida vastaajia vapaasti kertomaan omia mielipiteitään ja ajatuksiaan aiheista. Saatteen tarkoitus onkin kertoa vastaajalle mistä on kyse, ja saatteen on herätettävä luottamusta ja vastausmotivaatiota (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 118). Tarkoituksena oli pitää kysymykset avoimina ja kysely vapaamuotoisena, jotta vastaajien kaikki ajatukset ja mielipiteet saataisiin esille. Jos kyselyn vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi ja asioihin kantaa ottaviksi, avointen kysymysten käyttö on silloin perusteltua ja aiheellista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 117). Vastaajat olivat vapaaehtoisia, joten voitaneen olettaa heidän olevan kiinnostuneita aiheesta ja kertomaan laajasti omia mielipiteitä ja ajatuksia. En

myöskään pitänyt kehittämistyöni kannalta tarpeellisena kerätä määrällistä ja numeerista tietoa, koska halusin juuri mielipiteitä ja ajatuksia kehittämistyöni pohjaksi.

Vaihtoehtona sähköiselle kyselylle olisi ollut haastattelut, mutta päädyin kyselyyn jo pelkästään ajan säästämiseksi ja uskon myös, että näin vastauksista tuli jopa kattavampia kuin haastattelemalla. Vastaajat pystyivät paremmin keskittymään kysymyksiin, kun he saivat pohtia vastauksia ja vastata silloin kuin heille itselleen parhaiten sopii, tietysti kuitenkin sovitun ajan sisässä. Haastattelussa olisi saattanut myös jäädä olennaisia asioita pimentoon, jos vastaajat olisivat arastelleet sanoa mielipiteitään kasvotusten. Sähköisen kyselyn vastauksien käsittely ja analysointi vie varmasti myös vähemmän aikaa kuin haastatteluiden. Toki haastattelutilanteessa olisi ollut mahdollisuus heti kysyä tarkentavia kysymyksiä, mutta en nähnyt tätä ongelmana sähköisessä kyselyssäkään. Koska vastaajat ovat työtovereitani, minulla oli helppo kysyä tarvittaessa tarkennuksia esimerkiksi puhelimitse.

Kysely koostui kymmenestä avoimesta kysymyksestä. Viisi ensimmäistä kysymystä käsittelivät kehityskeskusteluita, kaksi seuraavaa käsitteli sisäistä viestintää ja kysymykset kahdeksan ja yhdeksän työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Kymmenes kysymys ei oikeastaan ollut kysymys vaan vapaan sanan kohta, jossa vastaajat saivat tuoda vielä esille mielipiteitään ja ajatuksiaan käsitellyistä aiheista, esimerkiksi kehitysehdotuksina. Viiden kysymyksen perässä oli lueteltuna muutama esimerkki ja aiheeseen syventävä asia. Tällä varmistin, että kaikki vastaajat ymmärsivät kysymykset oikein ja samalla tavalla. Kysymyksiä laadittaessa onkin hyvä varmistaa kysymysten yksiselitteisyys, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 117.) Kyselypohja löytyy liitteestä 1.

Seuraavaksi käyn läpi kyselyn vastaukset kysymys kerrallaan ja samalla teen niistä analyysiä. Analyysini pohjautuu teoriaosiossa läpikäymiini kirjallisuuden ja artikkeleiden sisältöihin.

6.2 Vaikuttavuus sekä analyysi

Kaikki yhdeksän vastaajaa vastasivat kyselyyn. Vastausten analysoinnin aloitin niin, että keräsin vastaukset kysymys kerrallaan samaan dokumenttiin. Vastausaineistoa tuli yhteensä kahdeksan A4-arkkia. Kävin jokaisen kysymyksen yksitellen lävitse ja etsin vastauksista yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia ja uusia ideoita. Etsin myös yhtymäkohtia teoriaosioon ja viittaankin teoriaan analyysin selventämiseksi. Lisäksi olen tehostanut vastausten analyysiä suorilla lainauksilla vastauksista. Lainauksista ei pysty päättämään kenen vastauksesta on kyse, muutenkin tarkoitukseni oli tarkastella vastauksia ja aiheita niin, että vastaajat pysyvät anonyymeinä. Lainaukset on kirjoitettu kursiivein. Olen jakanut vastaukset ja analyysin väliotsakkeilla aihepiireittäin lukemisen keventämiseksi.

Kysymykset kehityskeskusteluista

Ensimmäisessä kysymyksessä pyysin vastaajaa kuvailemaan hänelle sopivinta kehityskeskustelun toteutustapaa. Esimerkkinä olivat ajankohta, toistuminen ja paikan valinta. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelut olisi hyvä käydä kaksi kertaa vuodessa, ennen ja jälkeen sesongin. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että 1-2 kertaa vuodessa olisi hyvä keskustelujen väli. Kaksi vastasi yhden kerran vuodessa riittävän ja yhdelle vastaajista riittäisi keskustelu 1,5-2 vuoden välein. Vastauksista voi päätellä sen, että toiset kokevat kehityskeskustelut tarpeellisemmiksi ja tärkeämmiksi kuin toiset.

Teoriaan ja näihin vastauksiin nojaten, uskon, että kerran vuodessa esimerkiksi sesongin alussa kaikille ”pakollinen” keskustelu on hyvä, mutta tarvittaessa myös sesongin jälkeen voitaisiin työntekijän näin halutessa käydä toinen keskustelu. Tällöin keskustelut voidaan jakaa eri teemoihin, jolloin yhdellä kertaa ei tarvitse ehtiä keskittyä kaikkiin teemoihin vaan vain muutaman erityisteemaan (Uralehti 2010). Vastauksissa korostui myös rauhallisen paikan tärkeys kehityskeskustelussa. Kuusi vastaajista koki tärkeäksi, että paikan pitäisi olla rauhallinen, häiriötön ja erillinen tila. Konkreettiseksi paikaksi ehdotettiin tälläkin hetkel-

lä kehityskeskusteluissa käytössä olevaa neuvottelutilaa, mutta yhdessä vastauksessa ehdotettiin myös kehityskeskustelua käytävän ulkona piknik-korin ääressä. Myös toisessa vastauksessa tuli ilmi kahvittelu kehityskeskustelun yhteydessä. Tämä kertoo mielestäni siitä, että tilanteesta toivotaan rentoa ja välitöntä. Kehityskeskustelu olisi pidettävä puolueettomalla maaperällä, jossa molemmat osapuolet tuntevat olonsa kotoisiksi ja joka kirvoittaa luovuutta. Keskustelun voi esimerkiksi avata niin sanotulla empatiakävelyllä ulkoilmassa ja sen jälkeen voidaan palata papereiden ääreen. (Åberg 2008, 149.) Useammassa vastauksessa tuli myös esille, että kehityskeskusteluihin toivottiin varattavan tarpeeksi aikaa, jotta kaikki asiat ehditään käydä lävitse. Ajan puute ja työkiireet tulivat myös ilmi muutamassa vastauksessa. Niin kuin yhdessä vastauksessa kuitenkin oli, tärkeälle asialle, kuten kehityskeskustelut ovat, pitäisi kuitenkin löytyä aikaa.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin mielipidettä niin kahdenkeskisistä kuin ryhmäkehityskeskusteluistakin. Neljässä vastauksessa kahdenkeskiset kehityskeskustelut todettiin parhaimmiksi. Perusteluina oli muun muassa se, että kahden kesken esimiehen kanssa uskaltaa olla avoin ja rehellinen, sekä puhua paremmin myös omista ”heikoista alueista”. Kahdenkeskisissä keskusteluissa koettiin hyväksi, että saa tuoda omat mielipiteet julki ja saa palautetta omasta työstään. Esimiehen jakamattoman huomion saaminen koettiin myös tärkeäksi. Toisaalta muutamassa vastauksessa tuli myös ilmi, että kehityskeskustelun tyyllisiä lyhyempiä keskusteluita tulee käytyä jopa päivittäin esimiehen kanssa, ja tämän vuoksi erillisille kahdenkeskeiselle kehityskeskustelulle ei välttämättä aina ole tarvetta.

”Asioita tulee sanottua esimiehelle heti, kun siltä tuntuu.”

”Lyhyempiä keskusteluita tulee käytyä aina akuuteissa asioissa jo nyt.”

Kehityskeskusteluja ei kuitenkaan pitäisi syrjäyttää kokonaan sen vuoksi, että päivittäiset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä onnistuvat. Kehityskeskustelu pitäisi nähdä perusteellisempänä, arvioivana ja kehittävänä keskusteluna päivittäiskeskustelujen rinnalla. (Aarnikoivu 2011, 15.) Kuten teoriaosion luvussa

5.6 tuli ilmi, myös alainen voi kutsua esimiehen kehityskeskusteluun, kun tuntee siihen tarvetta. Näin myös yksi kyselyn vastaajista ehdotti. Nämäkin vastaukset ja teoria tukevat mielestäni sitä käytäntöä, että vuodessa voisi olla yksi kahdenkeskeinen kehityskeskustelu ja yksi ryhmäkeskustelu. Tarvittaessa voitaisiin sitten käydä myös toinen kahdenkeskeinen keskustelu.

Ryhmäkehityskeskusteluiden hyviä puolia vastaajien mielestä olivat muun muassa, että kuulee myös muiden mielipiteitä ja toisenlaisia näkökulmia aiheisiin. Asioita saataisiin ryhmässä laajemmin käsitellyksi, ja asioista herää erilaisia ajatuksia. Ryhmäkeskusteluissa käsiteltäviä aiheita vastaajien mielestä olisi hyvä olla tulevan kauden tavoitteiden asettaminen, vastuualueiden määrittäminen ja oman sekä muiden osastojen toiminta. Ryhmäkeskustelussa koettiin ongelmaksi, että kaikki eivät välttämättä uskaltaisi puhua aremmista asioista muiden kuullen. Ryhmäkehityskeskustelut nähtiin kuitenkin positiivisena ja mielenkiintoisena kehityskeskustelutapana:

”Toisaalta voisi olla mielenkiintoinen kokemus, mutta ei ehkä ainoana keskusteluna toimiva.”

Tällä hetkellähän toimeksiantajayrityksessä ei ole ollut käytössä ryhmäkehityskeskusteluja. Vastauksissa kuitenkin tuli ilmi, että osastopalavereissa käsitelläänkin tietyllä tapaa jo kehityskeskustelun tyylisesti asioita. Olisi hyvä kuitenkin ottaa käytännöksi, että jossain osastopalaverissa keskityttäisiin erityisesti edellä mainittuihin kehityskeskustelun teemoihin: arviointiin, suunnitteluun ja kehitykseen. Kuten aikaisemminkin tuli esille, aikaa kehityskeskusteluille voi olla hankalaa löytää. Tämä tuli esille vastauksissa myös ryhmäkehityskeskusteluiden kohdalla. Kuten aikaisemmin luvussa 5.5 sanottiin, ryhmäkehityskeskustelut voidaan käydä esimerkiksi kuukausipalaverin yhteydessä. Tällöin organisaatio ei kuormitu liikaa erilaisista palavereista ja kokouksista.

Kolmas kysymys käsitteli kehityskeskusteluiden sisältöä. Tässä ajatuksia avaavina esimerkkeinä olivat: oma työ ja kehittyminen, osaston toiminta, kaupan toiminta, työhyvinvointi, tavoitteet, palautteenanto. Kuudessa vastauksessa tär-

keäksi kehityskeskustelun aiheeksi koettiin oma työ. Etenkin omat tavoitteet, kehittyminen, toiveet ja työn merkitys tulivat esille. Usea vastaaja mainitsi tärkeäksi keskustelun aiheeksi myös oman osaston ja kaupan toiminnan ja sen kehittämisen. Vastauksista ilmeni, että kehityskeskustelut koetaan myös yhtenä informaatiokanavana: kehityskeskustelussa halutaan saada tietoa osaston ja kaupan toiminnasta. Erityisesti myös palautteen saaminen omasta työstä, ja myös palautteen antaminen nähtiin kehityskeskusteluissa tärkeäksi. Myös työhyvinvointi ja jaksaminen työssä mainittiin sekä tasa-arvo työntekijöiden kesken. Tasa-arvo tuli esille myös siinä, että toivottiin kehityskeskustelunmallin olevan kaikille samanlainen ja, että kaikki panostaisivat kehityskeskusteluun, jolloin siitä saataisiin koko kaupan tasolla paras mahdollinen hyöty. Se, että kaikilta työntekijöiltä vaaditaan samaa, viestii, että kaikki työntekijät ovat yhtä tärkeitä ja kukaan ei ole eriarvoisessa asemassa. Tästä mainittiin myös teoriaosion luvussa 5.3. Muutenkin nämä vastaukset myötäilivät paljon teoriaa kehityskeskusteluiden sisällöistä. Teoria ja käytäntö siis kohtasivat erityisen hyvin tässä kohtaa.

Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan mielipidettä siitä, onko kehityskeskustelun pohjalla hyvä olla kysymyslomake vai muistilistatyyppinen lomake. Kummastakin oli esimerkit kyselyn liitteenä. Lomake-esimerkki oli toimекsiantajayrityksessä tällä hetkellä käytössä oleva kehityskeskustelulomake ja toinen minun tekemä lista kehityskeskustelun pääasioista. Nämäkin löytyvät liitteinä 2 ja 3. Kysymyslomakkeen kannalla oli viisi vastaajista. Perusteluina kysymyslomakkeelle oli muuan muassa, että kehityskeskusteluun on helpompi valmistautua täyttämällä lomake. Myös seuranta koettiin helpommaksi, kun keskustelun pohjalla olisi aina samanlainen lomake ja kysymykset. Lomakkeen esitäyttämässä on kuitenkin omat riskinsä, kuten teoriaosion luvussa 5.4.1 todettiin. Lomakkeen ennalta täyttämisen sijaan, alainen ja esimies voisivat tutustua lomakkeeseen ja pohtia asioita etukäteen, ja kirjata ajatuksiaan erilliselle paperille. Lomake itsessään olisi hyvä täyttää yhdessä.

Kolme vastaajista oli vapaamman muistilistatyyppisen lomakkeen kannalla. He perustelivat muistilistatyyppistä lomaketta juuri vapaamuotoisuudella ja sillä, että keskustelu pääsee kulkemaan paremmin omaa polkuaan, kun keskustelun

pohjalla ei ole turhan tiukkaa lomaketta ohjailemassa. Yksi vastaajista ehdotti kehityskeskusteluiden pohjalle näiden yhdistelmää:

”Osaston toiminnasta voisi olla selkeä kysymyslomake ja omiin tavoitteisiin vapaampi.”

Tämä on mielestäni hyvä idea, mutta jalostaisin ideaa vielä niin, että työntekijällä olisi mahdollisuus valita keskustelun pohjalle joko kysymyslomake tai muistilistatyyppinen lomake. Tässä korostuisi luvuissa 5.3 ja 5.4.1 esille tullut organisaation ja yksilöiden erityistarpeet. Kehityskeskustelutoimintamallin kehittämisessä ja luomisessa on aina otettava huomioon millainen organisaatio on, ja luoda kehityskeskustelutoimintamallista juuri kyseiselle organisaatiolle sille hetkelle sopiva, ottaen huomioon myös yksilöiden tarpeet. Åberg (2008) painottaa, että jokaisessa organisaatiossa on käytössä omanlaiset lomakkeet kehityskeskusteluiden pohjalla, mutta tärkeintä on, että lomake suuntaa ja auttaa luontevaan keskusteluun. Lomake on sinälläänkin hyvä olla keskustelun pohjana, koska se varmistaa, että kaikkien kanssa keskustellaan yhtenevästi ainakin pääteemoista.

Teoriaosiossa painotettiin myös sitä, että lomakkeiden täytöstä ei saa kuitenkaan tulla keskustelun päämäärä, vaan lomakkeen tarkoitus on olla keskustelun tukena ja muistilistana. Vastauksista ehkä heijasteli hieman se, että tämän hetkistä lomaketta on seurattu liian orjallisesti, ja se on myös varmasti osaltaan vaikuttanut siihen, että kehityskeskusteluista on voinut tulla joillekin ”pakkopulaa”. Ajatellaan, että lomakkeen kaikkiin kysymyksiin on vastattava, ja siinä järjestyksessä kuin ne lomakkeessa ovat. Lomakkeesta on voinut tulla kehityskeskusteluiden ydin, vaikka sen pitäisi olla vain vuorovaikutuksen apuna. Tämä tukee hyvin ajatustani luoda toimeksiantajayrityksen käyttöön vapaampi kehityskeskustelulomake.

Viidennessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan toiveita kehityskeskusteluiden jatkokäsittelystä. Selventämässä olivat esimerkit johtoryhmässä, osastoitain, pienryhmissä, kahdenkeskisissä seurantakeskusteluissa. Kahdeksan vas-

taajista toivoi, että kehityskeskusteluiden asiat menisivät aina johtoryhmään saakka. Etenkin osastojen välisiä asioita toivottiin käsiteltävän myös johtoryhmässä. Yhtenä ehdotuksena vastauksissa oli, että kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden aiheita käsiteltäisiin ensiksi osastopalavereissa, ja siellä tehtäisiin tiivistelmä askarruttavista asioista johtoryhmälle. Tämä olisi minusta toimiva keino. Näin saataisiin myös ryhmäkehityskeskustelut käyttöön ja uskoisin, että tiedon kulkukin parantuisi. Kahdessa vastauksessa toivottiin myös johtoryhmältä palautetta kehityskeskusteluiden aiheista. Näin esittelyluvussa 2.2 esille tullut toimeksiantajayrityksen tavoite kahdensuuntaisesta viestinnästä toteutuisi myös tässä.

Kahdenkeskeiset seurantakeskustelut koettiin myös tärkeäksi jatkokäsittelytavaksi. Kuten ensimmäisessä kysymyksessäkin, tämänkin kysymyksen kohdalla ilmeni, että osa halusi toisen kehityskeskustelun jossa seurattaisiin tavoitteiden saavuttamista. Tämäkin tukee ajatustani siitä, että käytössä voisi olla mahdollisuus vuoden aikana myös toiseen kahdenkeskiseen kehityskeskusteluun tarvittaessa. Yhdessä vastauksessa toivottiin myös koko talon kattavaa tilaisuutta, jossa käytäisiin esille tulleita asioita lävitse.

Kysymykset sisäisestä viestinnästä

Kuudes kysymys käsitteli muita sisäisen viestinnän keinoja ja siinä pyydettiin vastaajien mielipiteitä näistä. Esimerkkeinä oli sähköposti, puhelin, palaverit, kasvokkain käytävät päivittäiset keskustelut, ilmoitustaulu. Vastauksista kuudessa mainitaan sähköposti jollakin tapaa. Suurin osa sanoo, että sähköposti on hyvä väline sisäiseen viestintään, koska sillä tavoittaa koko henkilökunnan hetkessä. Toisaalta aika monessa vastauksessa tulee ilmi myös sähköpostin huonot puolet; sitä ei aina ehdi lukea, koko henkilökunnalla ei ole sähköpostin käyttömahdollisuutta ja sähköpostitse on liian helppo lähettää viestejä ajattelematta sisältöä tarpeeksi. Esimerkiksi palautteenannossa sähköpostia pitäisi välttää, koska silloin viesti voi vääristyä tai se ei välttämättä edes saavuta vastaanottajaa, koska mahdollisuutta vuorovaikutukseen ei ole (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 10). Teoriaosion luvussa 4.2 kävin läpi etenkin juuri sähköpostin

ja muiden verkkoviestimien niin hyvä kuin huonojakin puolia. Tässäkin kyselyn vastaukset vahvistivat teoriaa, koska vastauksissa tuli samoja asioita ilmi. Kuten yhdessä vastauksessa todettiin, asiasisältö määrää, mikä viestintäkeino sopii mihinkin tilanteeseen.

Aamupalaverikäytäntö ja kuukausipalaverit koettiin myös useassa vastauksessa tärkeiksi sisäisen viestinnän keinoiksi. Vastajaat kokivat, että palaverikäytäntö edesauttaa tiedon kulkua kaikkiin suuntiin. Tästä voidaan todeta, että luvussa 2.2 esitelty toimeksiantajayrityksen palaverikäytäntö toimii halutulla tavalla. Myös kasvokkain käytävät päivittäiset keskustelut, puhelinkeskustelut ja ilmoitustaulu koettiin hyviksi sisäisen viestinnän keinoiksi.

Palautteen antaminen ja saaminen tulivat myös esille useassa vastauksessa. Teoriaosion luvussa 3.3 esille tulleita asioita ilmeni myös kyselyn vastauksissa. Esimerkiksi positiivisen palautteen vaikutus työmotivaatioon ja työilmapiiriin korostettiin niin vastauksissa kuin teoriassakin. Yhdessä vastauksessa ilmeni uusi ehkä erilainenkin sisäisen viestinnän keino:

”Meillä on nyt ruokalassa alun perin muistipaperivihkoksi tarkoitettu vihko, mutta sinne on alkanut henkilökunta kirjoitella omia tuntemuksiaan tai kysymyksiä joihin haluaa vastaukset.”

Tämä on mielestäni hauska ja erilainen sisäisen viestinnän keino. Varsinkin näin digitalisoitumisen aikakautena perinteinen ”kynä ja paperi -systeemi” voi myös innostaa työntekijöitä kirjoittelemaan ajatuksiaan. Tällaista itsestään syntyttä ja jo käytössä olevaa toimintatapaa on hyvä organisaatiossa kehittää ja hyödyntää. Tekemällä siitä jonkin verran muodollisemman voidaan saada hyviä ideoita esille.

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin vastaajien mielipidettä siitä, miten sisäisen viestinnän keinoilla voitaisiin edistää työhyvinvointia. Vastauksissa korostui etenkin sisäisen viestinnän toimivuus. Olisi tärkeää, että tieto kulkisi joka suuntaan ja varmistettaisiin, että kaikki tietävät tapahtumat, toimet, poissaolot,

muutokset yms. Näin saataisiin huhuja ja juoruja vähemmiksi, ja myös työntekijöiden tasa-arvo paranisi. Pitäisi muistaa, että viestintä ei pääty siihen kun sanoma on lähetetty. Viestintää liittyy aina myös vuorovaikutus, asioita pohditaan yhdessä. (Åberg 2008, 83.) Kuten teoriaosiossakin ilmeni, nykyään ainoastaan esimiehet eivät ole viestintälähtäjiä ja työntekijät viestin vastaanottajia, vaan koko työyhteisö ja ympäristö ovat kokoajan vuorovaikutuksessa keskenään ja viestit kulkevat joka suunnasta kaikkialle. Lisäksi myös tämän kysymyksen vastauksissa korostuivat palautteen anto ja palautteen saaminen. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä perehtyä palautteen antamiseen ja myös siihen, miten muuten itse viestii työyhteisössä.

”Jaetaan hyvä ja huono palaute ilman syylistämistä.”

”Positiivisen palautteen antaminen työkavereille tavalla tai toisella tärkeää, se monesti unohtuu, negatiivinen palaute tuntuu olevan helpompaa.”

”Jos se (sisäinen viestintä) on positiivista se edistää paljonkin ja saa hyvän mielen.”

Kysymykset työhyvinvoinnista

Kahdeksas kysymys käsitteli muita työhyvinvoinnin edistämisen keinoja ja siinä pyydettiin mielipiteitä näistä. Esimerkkeinä olivat virkistystoiminta, leikkimieliset kilpailut esim. myyntikisa, työnkierto ja töiden uudelleen organisointi, koulutukset. Viidessä vastauksessa ilmeni virkistystoiminnan olevan tärkeää työhyvinvoinnin edistämisessä ja sitä toivottiin enemmän.

”Virkistystoiminta yhdistäisi porukkaa ja näin ollen yhteistyö voisi olla rennompaa ja vapaampaa.”

Työnkierto ilmeni myös useammassa vastauksessa. Työtehtäviä vaihtamalla saataisiin parempi käsitys muiden tehtävistä ja koko organisaation toiminnasta. Toisaalta kuitenkin työnkierto voi olla hankalaa järjestää, koska työtehtävissä tarvitaan erityisosaamista, jota ei aivan yhtäkkiä pysty omaksumaan. Kolmessa vastauksessa hyväksi työhyvinvoinnin edistämisen keinoksi koettiin myös myyn-

tikisat ja kannustavat palkkiot. Kaupan alalla myyjien motivaatiota varmasti lisäisi, jos hyvästä myynnistä olisi tiedossa jokin erikoispalkkio. Myyntikisat voi asettaa työntekijöitä kuitenkin eriarvoiseen asemaan, koska kaikki työntekijät eivät toimi myyntitehtävissä. Keskinäinen kilpailu mainittiin myös yhdessä vastauksessa työmotivaatiota heikentäväksi asiaksi. Myyntikilpailut pitäisikin siis muistaa pitää leikkimielisinä. Myös myytävä tuote pitäisi olla sellainen, että kaikilla (niin myyjillä, varastomiehillä kuin kassahenkilöstölläkin) olisi mahdollisuus ja osaaminen sen myyntiin.

Muita työhyvinvoinnin edistämisen keinoja vastauksissa ilmeni työn ja vapaa-ajan tasapaino, vaihteleva työaika, ergonomia ja monipuolinen koulutus. Myös työkavereiden huomioon ottaminen ja auttaminen, sekä henkilökunnan keskinäiset keskustelut koettiin tärkeiksi.

”Se, että henkilökunta keskustelee toistensa kanssa, on suuri lahja.”

Tässä ilmenee organisaation sosiaalinen pääoma, joka tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat tekemisissä keskenään ja luottavat toisiinsa. Sosiaalisen pääoman perusta ovat ihmisten ja ryhmien väliset sosiaaliset siteet ja verkostot. Mitä enemmän sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten välillä on, sitä paremmin tunnetaan toiset ja syntyy luottamusta, mikä taas parantaa vuorovaikutusta ja luo kokonaisuudessaan lisää sosiaalista pääomaa. Tämä myös tukee monin tavoin työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 209–210.) Näin myös organisaation verkostot ulkopuolelle vahvistuvat ja tällä kaikella on varmasti positiivinen vaikutus liiketoimintaan.

Yhdeksäs kysymys oli kaksiosainen. Siinä haluttiin selvittää työmotivaatioon vaikuttavia asioita niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Tämän kysymyksen vastauksissa oli eniten vaihtelevuutta ja laajimmin eri asioita mainittu. Tärkeimmäksi positiivisesti vaikuttavaksi asiaksi mainittiin työkaverit. Lisäksi hyvä ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltaminen lisäsivät työmotivaatiota. Tässäkin voidaan nähdä edellä mainitun sosiaalisen pääoman tärkeys ja tarpeellisuus työntekijöiden motivaatiossa ja hyvinvoinnissa. Sopivasti haastava, palkitseva, mielenkiintoinen ja

vaihteleva työ nähtiin myös tärkeiksi motivaatiota kasvattaviksi asioiksi. Edelleen töiden sujuvuus ja yhteinen tekemisen meininki koettiin tärkeiksi asioiksi. Tässäkin vastauksessa nousi esille palautteen saaminen ja etenkin positiivisen palautteen saaminen työstä. Lisäksi positiivisesti työmotivaatioon vaikuttaviksi asioiksi mainittiin vielä kehittymismahdollisuudet, mukavat asiakkaat, esimiehen ja työkavereiden työpanos sekä onnistumiset. Tässäkin teoria ja käytäntö kohtaavat, sillä nämä kaikki asiat vaikuttavat teoriaosion luvussa 3.3 esitellyn työn imun kokemiseen. Ihminen saavuttaa tunteen työn imusta tai flow-tilasta silloin, kun hänen haasteensa ja osaamisensa ovat sopusoinnussa ja jatkuvassa kasvussa. Näin työntekijä pyrkii ja pääsee yhä parempiin suorituksiin ja on valmis kohtaamaan suurempia haasteita ja ylittämään itsensä. Parhaimmillaan ihminen uppoutuu työhön täysin, unohtaen jopa ajankulun ja muun ulkopuolisen. (Ojala & Ahonen 2005, 128.) Loppupäätelmänä tästä voidaan todeta, että nämä mainitut asiat siis synnyttävät työmotivaatiota, ja korkea motivaatio taas auttaa työn imun tunteen saavuttamisessa. Tämä on taas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta tavoiteltava tila niin yksilö kuin organisaatio tasollakin.

Puolestaan negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttivat eniten kiire, huono ilmapiiri, toisten mollaaminen sekä negatiivinen ja ylimielinen asenne. Myös riittämättömyyden tunne, saamattomuus ja työkavereiden keskinäinen kilpaileminen koettiin motivaatioon negatiivisesti vaikuttaviksi. Arvostuksen, kiitoksen ja jälleen kerran palautteen puutteen kerrottiin vähentävän myös työmotivaatiota. Muita negatiivisesti työmotivaatioon vaikuttaviksi asioiksi vastauksissa mainittiin työn yksitoikkoisuus ja vaikuttamismahdollisuuksien puute. Nämä vähentävät siis työmotivaatiota, mutta varmasti samalla myös työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. Vaikka motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat asiat eivät olekaan suoraan positiivisesti vaikuttavien asioiden vastakohtia, vaikuttavat ne kuitenkin loppukädessä vastakohtaisesti työhyvinvointiin ja lopulta tuottavuuteen. Motivaatioon positiivisesti vaikuttavat asiat lisäävät työhyvinvointia, kun taas motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat vastavuoroisesti vähentävät työhyvinvointia.

Kymmenes kysymys oli avoin tila vapaalle sanalle kyseisistä aiheista. Tässäkin ajatuksia herättävinä esimerkkeinä olivat: kehitysehdotuksia, toimintatapaehdo-

tuksia. Kehitysehdotuksia ja toiveita tuli muun muassa kehityskeskusteluihin sekä osastojen väliseen toimintaan. Kehityskeskusteluihin haluttiin käyttöön kaikille tasapuolinen kehityskeskustelutoimintamalli ja, että kehityskeskusteluista esille tulleita asioita käsiteltäisiin jälkikäteen. Kehityskeskusteluja toivottiin myös useampi vuodessa, esimerkiksi toinen ryhmäkehityskeskustelu. Täysin uutena mitä muissa vastauksissa ei vielä mainittu, toivottiin yhteisiä palavereita enemmän, esimerkiksi kuljetuksia käsittelevä palaveri, jossa olisi myös rahdinkuljettajat mukana. Myös yhteistä virkistystoimintaa toivottiin lisää. Virkistystoiminta ja yhdessä tekeminen myös työajan ulkopuolella auttaa kehittämään työyhteisön ilmapiiriä ja me-henkeä. Yhteinen tekeminen auttaa myös ymmärtämään niin itseä kuin toisiakin paremmin. Myös työkavereiden ajatusmaailman hyväksyminen on helpompaa, kun toisiin tutustuu muutenkin kuin työroolien kautta. (Juuti & Vuorela 2002, 74.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää ja kehittää toimeksiantajayrityksen kehityskeskustelukäytäntöä, sekä luoda muita kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehitysehdotukset perustuvat tässä työssä esittelemääni aikaisempaan tietoon työhyvinvoinnista, sisäisestä vuorovaikutuksesta ja kehityskeskusteluista, sekä toimeksiantajayrityksestä keräämääni aineistoon edellä mainituista aiheista. Seuraavaksi esittelen kehitysehdotukseni kehityskeskustelutoimintamallista, kehityskeskustelulomakkeista, muusta sisäisestä viestinnästä sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinoista.

6.3 Edistäminen

6.3.1 Kehityskeskustelu

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä käydään kehityskeskustelut kerran vuodessa yleensä vuoden alussa. Esimiehet pitävät kahdenkeskeiset kehityskeskustelut alaisilleen ja vastaavasti kauppiaat esimiehille. Ensimmäisenä ehdotukseni on, että kahdenkeskeiset kaikille ”pakolliset” kehityskeskustelut käydään keväällä ennen sesongin alkua, esimerkiksi helmi-maaliskuussa. Kehityskeskusteluiden pohjalle jokainen työntekijä voi itse valita joko tällä hetkelläkin

käytössä olevan lomakkeen tai uuden lomakkeen. Tämän uuden lomakkeen esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

Aivan aluksi ennen kehityskeskusteluita esimerkiksi tammikuussa pidetään koko taloa koskeva palaveri, jossa käydään yleisesti läpi seuraavan sesongin tavoitteita ja kehittämiskohtia, tarkoituksena pohjustaa tulevia kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluita. Teoriaosion luvussa 5.4.1 painotettiin myös organisaation yhteisen tilaisuuden pitämistä osana kehityskeskusteluihin valmistautumista. Erityisen tärkeänä pidän koko työyhteisön motivoimista niin itse kehityskeskusteluihin kuin niihin valmistautumiseenkin. Myös kehityskeskusteluiden merkitystä koko työyhteisölle ja työhyvinvoinnille tulisi painottaa. On myös tärkeää, että ainakin esimiehille pidetään koulutustilaisuus kehityskeskusteluista, niiden tarkoituksista ja tavoitteista sekä kehityskeskusteluprosessin läpiviemisestä. Koulutustilaisuus ei tarvitse olla päiviä kestävä luentosarja, vaan muutaman tunnin perehdytys aiheeseen. Tällä varmistetaan, että toimintamalli ja kehityskeskustelut lähtevät heti alusta kulkemaan oikeaan suuntaan.

Kehityskeskusteluajat on myös hyvä sopia yhteisen koko talon palaverin yhteydessä. Tällä varmistetaan, että kaikilla osastoilla kehityskeskustelut käytäisiin samoihin aikoihin ja, että kaikilla osastoilla ne ylipäättänsä käydään. Tämä lisää myös kyselyn vastauksissa esille tullutta työntekijöiden tasa-arvoa sekä varmistettaisiin, että vastauksissakin harmiteltu kiire ei pääsisi estämään kehityskeskusteluita.

Tämän jälkeen esimiehet ja alaiset käyvät kahdenkeskiset kehityskeskustelut ja lopuksi kauppiat ja esimiehet käyvät omansa. Kaikki kehityskeskustelut dokumentoidaan seurantaan varten, ja esimiehet poimivat tärkeimmät, jatkokäsittelyä vaativat asiat tiivistelmäksi. Kyselyn vastauksissakin mainittiin johtoryhmälle tehty tiivistelmät hyväksi kehityskeskusteluiden jatkokäsittelytavaksi. Nämä tiivistelmät käydään lävitse johtoryhmän palaverissa maaliskuun lopussa, ja johtoryhmä esittää omat ajatuksensa ja toimenpiteet esille nousseista asioista. Nämä asiat kirjataan myös ylös ja dokumentti julkaistaan koko työyhteisölle esimerkiksi intranetissä. Jos koetaan tarpeelliseksi, pidetään vielä koko talon

yhteinen palaveri kyseisistä asioista ja käydään yhdessä lävitse mahdolliset toimintatapamuutokset ja kehittämiskohdat. Jos taas koetaan, että mahdolliset muutokset ja kehittämiskohdat eivät ole niin laajoja että tarvittaisiin koko talon yhteistä palaveria, nämä asiat käydään läpi kuukausittaisissa osastopalaverissa.

Sesonkiaika eli huhtikuun lopusta elokuuhun rauhoitetaan kehityskeskusteluista, jotta päätyö eli myynti ei häiriinny. Sesongin jälkeen, esimerkiksi syyslokakuussa, alaisen niin halutessa voidaan pitää jälleen kahdenkeskeinen kehityskeskustelu. Tämä keskustelu voi painottua enemmän aikaisemman kehityskeskustelun tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Tässä toteutuu, niin teoriasa kuin kyselyn vastauksissakin, esille tullut kehityskeskusteluiden teemoitus. Kuitenkin kaikki osastot pitävät ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut esimerkiksi syyskuun osastopalaverissa.

Ryhmäkehityskeskustelun pohjana käytetään lomaketta, jonka esittelen myös seuraavassa luvussa tarkemmin. Nämä kehityskeskustelut jälleen dokumentoidaan, ja kehityskeskusteluiden pohjalta esimiehet tekevät muistiot johtoryhmänpalaveriin. Johtoryhmä käsittelee jälleen kehityskeskusteluissa esille tulleet asiat ja tekee tiivistelmän koko talon palaveriin. Koko talon palaveri pidetään siis sesongin päätyttyä ryhmäkehityskeskusteluiden ja mahdollisten kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden jälkeen. Näin tässä palaverissa voidaan käydä lävitse niin keväällä kuin syksylläkin kehityskeskusteluissa esille tulleita asioita.

Koko talon palaverit on mielestäni paras käydä neuvottelutilassa, jossa palaverit nykyäänkin pidetään. Koska työntekijöitä on kuitenkin noin 30, neuvottelutilassa palaverin aiheita on helpompi käsitellä ja kaikki kuulevat ja kaikilla on hyvä näkyvyys tarvittaessa valkokankaalle. Sen sijaan osastopalaverit ja kehityskeskustelut (niin kahdenkeskeiset kuin ryhmäkeskustelutkin) voitaisiin pitää vaihtelevasti neuvotteluhuoneen lisäksi esimerkiksi eripuolilla kauppaa, tai miksei sään salliessa ulkona. Tällainen ehdotushan tuli esille myös teoriassa ja vastauksissakin. Näin kehityskeskusteluiden ja palaverien paperinmakuisuus ja saman-

laisuus saataisiin katkaistua, uusi ympäristö voi inspiroida jopa ajattelemaan asioita uudelleen ja eri näkökulmista!

Palautteenannosta ja -saamisesta oli mainittu useassa kyselyn vastauksessa. Mielestäni teoriaosion luvussa 3.3 esitelty 360°-palaute voisi olla hyvä osa kehityskeskustelukäytäntöä, ja toisi systemaattisen tavan kaikille työyhteisön jäsenille antaa ja saada palautetta. Jokainen voisi kerätä palautetta itsestään eri puolilta organisaatiota ennen kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita, ja palautteet voitaisiin, näin sovittaessa, käydä kehityskeskustelussa läpi. Uskon, että joka puolelta saatu palaute kehittäisi uudella tavalla työntekijää, ja auttaisi huomaamaan itsestä ja omasta toiminnasta uusia puolia. Tähän täytyisi kuitenkin kehittää oma toimintatapansa miten palaute konkreettisesti kerättäisiin. Palautekäytäntö vie liian paljon työaikaa, jos jokainen alkaa antaa palautetta kaikista työkavereistaan. Esimerkiksi palauteparit tai muut vastaavat voisivat olla hyvä ja tehokas keino toteuttaa tämänkaltaisen palautteenanto.

Teoriaosiossa tuli esille se, että nykypäivän työyhteisössä perinteinen kehityskeskustelun malli ei välttämättä ole enää toimivin. Edellä oleva mallini kehityskeskusteluista noudattaa kuitenkin melko lailla perinteistä mallia. Kyselyn vastauksien ja omien kokemusteni perusteella olen sitä mieltä, että toimeksiantajayritykselle paras ja toimivin kehityskeskustelumalli on juuri tällainen järjestelmällinen ja systemaattinen. Näin toimeksiantajayrityksen kehityskeskustelukäytäntöä, sisäistä viestintää sekä vuorovaikutusta saadaan kehitettyä ja parannettua. Tällä varmistetaan myös samanlainen kehityskeskustelukäytäntö koko työyhteisöön. Vaikka ehdotukseni on melko tiukan ja systemaattisen oloinen, olen kuitenkin sitä mieltä, että käytäntöä voi tarvittaessa muokata ja löyhentää. Esimerkiksi suppeampia ja lyhyempiä kehityskeskusteluita voidaan lisätä tarvittaessa vuosisykliin. Käytännössä toimintamalli varmastikin muokkautuu vielä organisaatiota palvelevammaksi.

Seuraavaksi esittelen muita sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämisehdotuksiani. Tavoitteena näillä kehittämisehdotuksilla on saada sisäistä vies-

tintää toimivammaksi, mutta etenkin työyhteisön ilmapiiristä avoimempi ja keskustelelevampi, joka innostaisi ideoimaan uutta ja kehittymään.

6.3.2 Sisäinen viestintä

Kyselyn vastauksien perusteella etenkin viestien sisältöön ja viestintäkanaviin olisi syytä kiinnittää huomiota koko työyhteisössä. Sähköposti nähtiin toisaalta hyvänä kanavana sisäiseen viestintään, mutta toisaalta se koettiin huonoksi palautteenantokanavaksi. Sähköpostia ei välttämättä aina ehdi myöskään lukea, ja tärkeät viestit voivat hukkua roskapostien sekaan. Kuten teoriaosiossakin ilmeni, sähköposti on tietyllä tapaa hyvä ja tehokas viestinnän väline, mutta siinä on myös huonot puolensa.

Kehitysehdotuksenani tähän olisi, että koko työyhteisössä alettaisiin miettiä sähköpostille vaihtoehtoisia kanavia: voisinko mieluummin mennä työkaverin luo ja keskustella hänen kanssaan kasvokkain tai tavoittaisiko intranet paremmin koko talon ja koettaisiinko viestini tärkeämpänä intranetissä. Luvussa 4.2 muistutettiin, että niin virallisia kuin epävirallisiakin kasvokkain kohtaamisia olisi hyvä vaalia työyhteisössä, sekä antaa niille myös mahdollisuus. Monet viestit välittyisivät varmasti paremmin kuin sähköpostilla ja samalla syntyisi työyhteisön ilmapiiriäkin kehittävää vuorovaikutusta.

Toinen asia mihin mielestäni olisi syytä kiinnittää huomiota enemmän, on viestinnän tasapuolisuus. Työyhteisön tasa-arvon kannalta on tärkeää, että viestit kulkisivat tasapuolisesti kaikille yhtä aikaa. Uskon, että kehityskeskustelukäytäntönikin lisäisi informaation kulkua, koska se varmistaisi useamman palaverin sekä esimiehen ja alaisten virallisen tapaamisen vuoden varrelle. Kyselyn vastauksissa ilmeni, että myös muunlaisille niin sanotuille teemapalavereille olisi tarvetta. Esimerkiksi kuljetuksista pitäisi olla ennen sesonkia palaveri, jossa olisi jokaiselta osastolta edustaja sekä päärahdinkuljettajat mukana. Näin saataisiin sovittua yhteiset pelisäännöt kuljetuksille. Myös esimerkiksi markkinointipalaverit ja työhyvinvointipalaverit olisivat tervetulleita. Markkinointiryhmä ja sen palaverit ovatkin tällä hetkellä jo käytössä toimeksiantajayrityksessä. Työhyvinvointi-

ryhmä ja sen palaverit ovatkin yksi työhyvinvoinnin kehitysehdotuksistani. Tämän kehitysehdotuksen esittelen tarkemmin luvussa 6.3.4.

Sisäisen viestinnän satsauksista mielestäni yksi hyvä jo käytössä oleva toimi on vastauksissa esille tullut henkilökunnan ruokalan muistivihko, johon kaikki voivat kirjoittaa tuntemuksiaan. Kuten vastausten analyysissäkin totesin, tämä on mielestäni mukava ja nykypäivänä jopa erilainen ”perinteinen” tapa kehittää työyhteisön sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Tätä voisi mielestäni jalostaa siten eteenpäin, että esimerkiksi johtoryhmä lukisi vihkon läpi kerran tai kaksi kuukaudessa, ja käsitelisi siellä ilmenneitä asioita. Käsitellyt asiat kirjattaisiin muiden johtoryhmän asioiden tavoin intranetiin.

Työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta voidaan kehittää myös erilaisilla ryhmäkeskusteluilla, ryhmätöillä sekä aivoriikhillä. Esimerkiksi osastopalavereissa, ja etenkin koko talon palavereissa, voitaisiin käydä asioita läpi ryhmissä ja sitten esitellä ajatuksia muille ryhmille. Näin työkavereiden kanssa saisi tehdä joka päiväisestä hieman poiketen töitä. Ryhmätöissä voidaan saada hyviä ja käyttökelpoisia ideoita esille, kun jokainen saa esitellä mielipiteensä. Uudenlainen työskentelytapa voi myös innostaa ja motivoida ajattelemaan asioita laajemmin ja uusilta näkökannoilta.

Tällaista ryhmätyötekniikkaa voitaisiin hyödyntää myös virkistystapahtumissa. Virkistäytymisilta voisi koostua esimerkiksi ensisammutusharjoituksesta, jossa pelastuslaitoksen henkilö opettaisi alkusammutusta ja käytäisiin yhdessä läpi pelastusreittejä yms. Näiden asioiden käsittelyä voitaisiin jatkaa ryhmissä, ja käydä lopuksi kaikkien ryhmien mietinnät aiheesta läpi. Virallisen osuuden jälkeen voitaisiin vielä yhdessä käydä esimerkiksi syömässä tai keilaamassa, rentoutua vielä illan päätteeksi yhdessä. Myös esimerkiksi työyhteisön yhteinen liikuntatapahtuma olisi hyvä tapa tutustua työkavereihin muutenkin kuin vain työn merkeissä. Näillä ryhmäytymisillä ja yhteisillä tapahtumilla työn ulkopuolella on myös suuri merkitys hyvän työilmapiirin syntymisessä ja kehittämisessä. Kuten luvussa 3.2 todettiin, kun työkaverin tuntee henkilökohtaisemmin, on häntä helpompi lähestyä myös työasioissa. Myös kyselyn vastauksissa tuli esille tarve

sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kanssa niin työajalla kuin sen ulkopuolellakin.

Yhtenä työhyvinvoinnin edistämisen kehitysehdotukseni on työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikello. Tarkoituksena on sisällyttää vuosikelloon myös edellä esittelemäni kehityskeskusteluihin liittyvät tapahtumat ja itse keskustelut vuoden varrella, sekä muut työhyvinvoinnin toimenpiteet ja tapahtumat. Kokonaisuudessaan vuosikello -ehdotukseni esittelen luvussa 6.4.

6.3.3 Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskusteluiden dokumentointi on tärkeää etenkin tavoitteiden seurannan vuoksi. Dokumentointi on myös edellä esittelemässäni kehityskeskustelutoimintamallissa tärkeä vaihe, koska dokumentoinnin avulla tieto kulkee niin kahdenkeskisistä keskusteluista johtoryhmään kuin toisinkin päin. Myös kyselyn vastauksissa dokumentointi ja asioiden seuranta koettiin tärkeäksi osaksi kehityskeskusteluita. Tämä edistää mielestäni hyvin myös sisäistä viestintää ja informaation kulkua. Seuraavaksi avaan kehittämäni enemmän muistilista tyyppistä kehityskeskustelulomaketta kahdenkeskisten keskusteluiden pohjalle. Mielestäni on tärkeää kuitenkin säilyttää käytössä myös nykyinen kehityskeskustelulomake, koska toiset kokevat tärkeäksi, että keskustelun pohjalla on tarkempi ja ohjaavampi lomake. Se, kumpaa lomaketta käytetään, on työntekijän itsensä päätettävissä.

Lomakepohja on hyvä olla niin esimiehen kuin alaisenkin käytettävissä jo ennen keskustelua, kuitenkin lopullinen dokumentointi olisi hyvä tehdä yhdessä kehityskeskustelun aikana tai päätteeksi. Lomakkeen nähtyä kummallakin on helpompi valmistautua kehityskeskusteluun. Edellisen keskustelun lomake käydään myös läpi uudessa keskustelussa. Näin voidaan seurata esimerkiksi kehitystä ja tavoitteiden saavutusta hyvin. Kehittämäni kehityskeskustelulomake löytyy työn liitteenä 4.

Luomani kehityskeskustelulomakkeen tarkoitus on olla pohjana keskustelulle ja dokumentoinnille. Sen tavoitteena on saada esimies ja alainen keskustelemaan teemoista vapaasti ja rennosti, sekä toimia enemmänkin keskusteluun motivoivana ja kirvoittavana. Aiheet ovat muistilista tyyppisesti lueteltu, ja jokaisen aiheen alla on tila keskustelun pääkohtien dokumentoinnille. En halunnut laittaa aiheita kysymysmuotoon, koska tarkoituksena on, että aiheista keskustellaan laajasti ja kaikista mieleen tulevista näkökulmista. Ei ole tarkoitus vastata vain yhteen kysymykseen. Tällaiselle lomakkeelle mielestäni oli tilausta kyselyn vastauksien perusteella, vaikkakin viisi vastaajista sanoi entisen kyselylomakkeen olevan hyvä kehityskeskusteluihin. Vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa myös tarvetta avoimemmalle ja rennommalle keskustelulle. Ehkä tämän lomakkeen myötä edes hiven paperinmakuisuudesta saataisiin karistettua pois.

Teemoina lomakkeessa ovat oma työ, osaston toiminta, kaupan toiminta sekä seuranta. Jokaisessa teemassa on ranskalaisin viivoin teemoja avaavia sanoja, joista olisi hyvä keskustella. Lomakkeen ei ole kuitenkaan tarkoitus olla ”raamattu”, jota on pakko seurata orjallisesti ja vastattava jokaiseen aiheeseen. Aiheista voi keskustella myös eri järjestyksessä, ja jos johonkin kohtaan ei ole mitään sanottavaa, ei siihen ole pakko väkisin mitään kirjoittaa tai aiheesta keskustella. Uskon kuitenkin, että rennossa ja innostavassa ilmapiirissä kaikkiin teemoihin on varmasti jokaisella jotain sanottavaa. Aiheet pohjautuvat työssä läpikäymääni teoriaan mukaillen kyselyn vastauksia. Pääpiirteet lomakkeelle sain teoriasta, mutta tarkoitukseni oli ottaa huomioon myös kyselyn vastauksissa esille tulleet organisaation erityistarpeet. Näitä olivat muun muassa palautteen anto ja saaminen sekä kehityskeskusteluiden seuranta.

Ryhmäkehityskeskustelun pohjalle loin myös oman lomakkeen, lomake löytyy työn liitteenä 5. Sen on myös tarkoitus toimia keskustelun avaajana, ja ikään kuin tukisanalistana keskustelulle. Tarkoituksena myös ryhmäkeskustelulle on, että keskustelu olisi rentoa, inspiroivaa ja avointa. Tavoitteena olisi saada uusia ideoita ja ajatuksia esille osastojen ja koko kaupan toiminnasta. Kuten kyselyn vastauksissakin todettiin, ryhmäkehityskeskusteluissa asioihin saadaan useampi näkökulma, ja asioita käsiteltyä näin monipuolisemmin ja laajemmin. Teemoi-

na ryhmäkehityskeskustelulomakkeessa ovat muun muassa osaston toiminta ja tehtävät, osaston suoriutuminen, osaston kehitys ja osaaminen sekä osaston tavoitteet ja osasto osana kaupan toimintaa. Myös osaston hyvinvointi ja ilmapiiri sekä palaute, niin muille osastoille kuin muilta osastoilta, ovat aiheina ryhmän kehityskeskustelulomakkeessa. Nämä aiheet tulivat esille myös kyselyn vastauksissa.

6.3.4 Muu työhyvinvointitoiminta

Työn edetessä ja etenkin kyselyn vastauksia analysoituani mieleeni tuli kehityskeskustelukäytännön lisäksi myös muita ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ensimmäinen kehitysehdotukseni on työhyvinvointiryhmän perustaminen. Ryhmässä tulisi olla jokaiselta osastolta yksi jäsen sekä yksi esimiesasemassa työskentelevä ja toinen kauppiasta. Nämä jäsenet vaihdetaan vuosittain, jotta kaikki halukkaat saavat olla toiminnassa mukana ja saadaan eri näkökulmia toimintaan. Työhyvinvointiryhmä kokoontuu noin joka toinen kuukausi ja aina tarvittaessa. Ryhmän tehtävänä on koordinoida, suunnitella ja toteuttaa työhyvinvoinnin toimenpiteitä. Työhyvinvointiryhmä voi osallistua myös kehityskeskustelukäytännön joidenkin osien toteuttamiseen yhdessä johtoryhmän kanssa. Ryhmä voi esimerkiksi poimia huomaamiaan kehityskohteita ryhmäkehityskeskusteluiden teemoiksi. Kehityskeskustelutoimintamallin koordinoinnin päävastuu on hyvä kuitenkin olla johtoryhmällä, mutta työhyvinvointiryhmä voi olla juuri ideoimassa ja toteuttamassa joitain osia.

Työhyvinvointiryhmän toimintaan kuuluu myös koulutusten, tapahtumien ja palaverien koordinointi, suunnittelu ja toteutus. Tällaisia voivat olla esimerkiksi Mestari-myymä-koulutusten koordinointi, työturvallisuus- ja ergonomiakoulutus, työhyvinvointipalaverit sekä liikunta- ja virkistystoiminta. Näin saataisiin niin kauppiaan mainitsemaa kuin kyselyn vastauksissakin esille tullutta työhyvinvointitoimintaa elvytettyä. Ryhmän toiminta tietysti edellyttää jäsenten aktiivista osallistumista ideoimiseen sekä epäkohtien ja kehittämiskohtien havainnointiin.

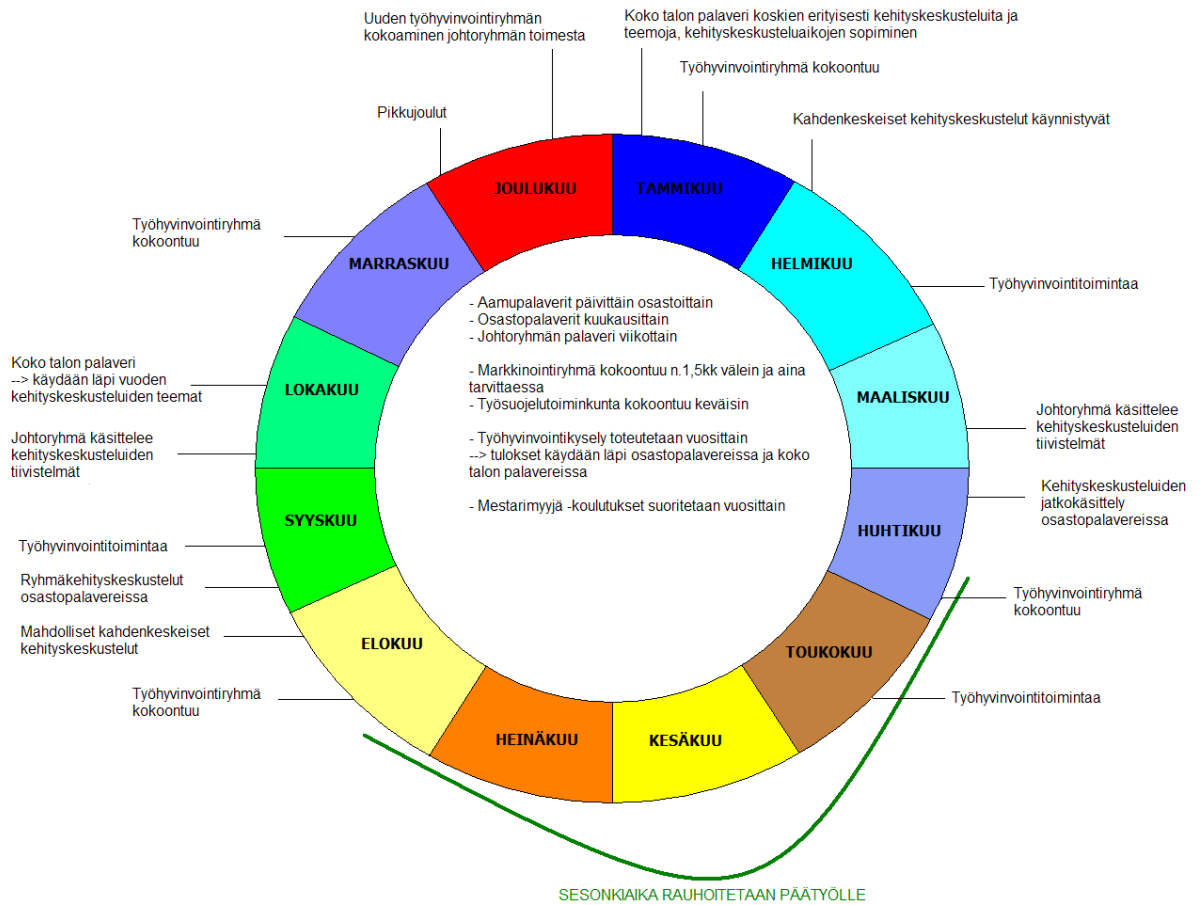
Työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen loin myös työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikellon, jonka esittelenkin seuraavassa luvussa. Vuosikello on mielestäni yksi kehitysehdotuksistani, mutta samalla se toimii myös yhteenvedona kehitysehdotuksilleni.

6.4 Kehittämistyön yhteenvedo

Lopputuloksena näistä kaikista kehitysehdotuksistani loin siis työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikellon (kuvio 5), sekä keräsin taulukkomuotoon yhteenvedon kehittämistyön tuloksista (kuvio 6). Vuosikelloon on sisällytetty niin kehityskeskustelut kuin työhyvinvointitoimintaakin, unohtamatta jo tällä hetkellä käytössä olevaa palaverikäytäntöä. Vuosikelloon voidaan sisällyttää jatkossa kaikki tarpeelliset vuosittaiset asiat ja tapahtumat. Vuosikello on hyvä tulostaa esimerkiksi työyhteisön ruokailutilaan, josta kaikki voivat seurata sitä. Ehdotukseni on, että työhyvinvointiryhmä ylläpitäisi vuosikelloa ja tekisi siihen tarvittavat muokkaukset.

Tarkkosen (2012, 79) mukaan työhyvinvoinnin vuosikello on hyvä keino työhyvinvointitoiminnan toteuttamiselle. Siihen voidaan sisällyttää kuukausijaon mukaan kaikki työhyvinvoinnin painopisteisiin, järjestelmiin, menettelytapoihin, käytäntöihin, prosesseihin ja resursseihin liittyvät asiat. Vuosikellosta kaikkien on helppo tarkistaa asioiden aikataulu ja toteutus vuosikierron aikana. Samalla vuosikello auttaa työyhteisön jäseniä oppimaan ja saamaan kokonaisnäkömyksen työhyvinvointitoiminnan laaja-alaisuudesta. Itse lisäsin vuosikelloon työhyvinvointitoiminnan lisäksi myös jo mainitsemani sisäisen viestinnän toimenpiteitä, koska ne olivat tässä kehittämistyössäni tärkeitä osa-alueita. Sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin toimenpiteet ovat hyvin lähellä toisiaan ja vaikuttavat myös selvästi toisiinsa.

Seuraavassa kuvio 5 työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikello, johon on siis sisällytetty kehitysehdotuksiani sekä tällä hetkellä jo käytössä olevia toistuvia toimia.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikello

Kuvio 5 on mielestäni ikään kuin yhteenveto pääkehitysehdotuksistani, mutta selvyiden vuoksi keräsin kaikki kehitysehdotukseni vielä taulukkomuotoon seuraavaan kuvioon 6.

Kehityskeskustelu
<ul style="list-style-type: none"> - talon yhteinen motivoiva palaveri vuoden alussa, samalla aikojen varaaminen - esimiesten koulutus - keväällä kaikille pakolliset kahdenkeskeiset keskustelut - tiivistelmät johtoryhmälle käsitellyistä aiheista - johtoryhmän palaute kaikille - syksyllä ryhmäkeskustelut osastoittain, kahdenkeskeiset tarvittaessa - keskustelutila rauhallinen ja häiriötön, mutta inspiroiva ja vaihteleva - käyttöön 360°-palautekäytäntö - syvempää tarkoitusta, merkitystä ja tavoitteita kirkastettava koko työyhteisölle - käytännöstä pidettävä kiinni ja seurattava, että toteutuu koko työyhteisössä
Sisäinen viestintä
<ul style="list-style-type: none"> - viestien sisältöön ja viestintäkanaviin erityishuomio - sähköpostille vaihtoehtoisia viestintäkeinoja - huomiota enemmän vuorovaikutusta tukevaan viestintään - myös epävirallisille kohtaamisille mahdollisuuksia - teemapalavereita, esimerkiksi markkinointi, työhyvinvointi ja kuljetukset - ruokalan muistivihkon asioiden jatkokäsittely - ryhmätyöt, aivoriihet ja ryhmäkeskustelut käyttöön niin arkipäivän työhön kuin virkistystoiminnan yhteyteen
Kehityskeskustelulomake
<ul style="list-style-type: none"> - dokumentointi tärkeä vaihe kehityskeskusteluissa - nykyisen rinnalle uusi vapaampi muistilista -tyyppinen lomake - tarkoituksena innostaa ja motivoida keskustelemaan avoimesti ja rennosti - lomake täytetään yhdessä, mutta asioihin hyvä perehtyä jo ennen keskustelua
Muu työhyvinvointitoiminta
<ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvointiryhmä <ul style="list-style-type: none"> - jokaiselta osastolta yksi edustaja, yksi esimies ja toinen kauppiasta - jäsenet vaihtuvat vuosittain - koulutusten, tapahtumien ja palaverien suunnittelu, koordinointi ja toteutus - ideoi ja auttaa toteuttamaan käytännössä kehityskeskusteluita - työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikello <ul style="list-style-type: none"> - sisältää vuoden aikana toteutettavat kehityskeskustelut, työhyvinvointitoiminnat, palaverit, koulutukset yms. - päivitetään aina tarvittaessa - tulostetaan kaikkien nähtäville esim. ruokalaan - työhyvinvointiryhmä ylläpitää

Kuvio 6. Kehittämistyön tulosten yhteenveto

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää ja kehittää toimeksiantajayrityksen nykyistä kehityskeskustelutoimintamallia ottaen huomioon organisaation jatkuvan sisäisen vuorovaikutuksen. Päivittämisen lähtökohtana oli saada toimintamallista sellainen, joka edistäisi työhyvinvointia ja sitä myötä myös koko liiketoimintaa. Uuden kehityskeskustelutoimintamallin oli tarkoitus pohjautua jo olemassa olevaan teorian tietoon sekä toimeksiantajayrityksestä kerättyyn uuteen tietoon. Uusi tieto kerättiin sähköisellä lomakekyselyllä, jonka kysymykset käsitelivät kehityskeskusteluita, työhyvinvointia ja työyhteisön sisäistä viestintää. Kehittämistyön pohjalla käytetty teorian tieto koostui näistä samoista aiheista. Työn teoriaosassa käsiteltiin myös sitä, miten työhyvinvointia voidaan mitata ja miten työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa liiketoimintaan. Tätä ei kehittämistyön aikataulun puitteissa kuitenkaan voitu tutkia tällä kertaa toimeksiantajayrityksen kohdalla.

Teorian ja myös toteutetun kyselyn perusteella voidaan väittää että, työhyvinvointi ja sisäinen vuorovaikutus ovat sisällöltään hyvin liki toisiaan ja kumpikin vaikuttaa kumpaakin. Kehityskeskustelut taas ovat tärkeä osa niin sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta kuin työhyvinvointitoimintaakin. Nykyinen työelämä ja yritysmaailma ovat jatkuvassa muutoksessa, ja myös sisäisen viestinnän ja kehityskeskusteluiden on muokkauduttava näiden muutosten myötä.

Nykyisin moni, niin työntekijä kuin esimieskin, tuntuu ajattelevan kehityskeskusteluiden olevan turhaa ajanhukkaa. Tämän työn tehtyäni ja aiheeseen paremmin perehdyttyäni luulen, että moni ajattelee näin koska ei ymmärrä kehityskeskusteluiden tavoitetta ja syvällisempää tarkoitusta. Työn myötä itsellenikin on vasta avautunut kunnolla se, mihin kehityskeskusteluilla pyritään ja, mikä merkitys niillä voi olla niin työhyvinvointiin kuin sisäiseen viestintään. Oma näkemykseni kehityskeskusteluiden tärkeydestä on vahvistunut ja nyt ymmärrän, että kehityskeskustelut ovat tärkeä väline yrityksen arvojen, liiketoimintaidean ja tavoitteiden konkretisoimiseksi arkipäivän toimintaan. Havahduin myös siihen, että kehityskeskustelut on luotu yllättävän usein liian kaavamaisiksi ja jäyiksi

tapahtumiksi, vaikka rennossa ja avoimessa ilmapiirissä kehityskeskustelutkin toimivat varmasti paremmin. Kun kehityskeskusteluiden idea oivalletaan ja työyhteisön jäsenet sitoutetaan siihen, ja kun kehityskeskustelukäytäntö on räätälöity työyhteisölle sopivaksi, on se todella hyvä johtamisen väline. Kun käytännöstä pidetään kiinni ja sen toteutumista seurataan, saadaan parhaat hyödyt ja samalla edistetään sisäistä viestintää sekä työhyvinvointia.

Toimeksiantajayrityksen henkilöille tehty kysely toi kehittämistyön pohjalle hyviä mielipiteitä aiheista. Näin pystyin muokkaamaan kehityskeskustelutoimintamallin käyttäjien toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi. Esimerkiksi vastauksissa useasti esille noussut palautteenanto ja palautteen saaminen, sai minut korostamaan kehittämässäni kehityskeskustelulomakkeessa palautteen osioita. Vastauksien myötä päädyin siis myös luomaan kokonaan uuden avoimemman ja rennomman lomakkeen kehityskeskusteluiden pohjalle. Päätin myös jättää nykyisin käytössä olevan lomakkeen uuden rinnalle toimintamalliehdotuksessani, koska vastauksien kautta ymmärsin, että työyhteisössä olisi tarvetta molemmille lomakkeille. Kyselystä saatu aineisto innoitti minut myös miettimään muita työhyvinvoinnin kehittämis ehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Niistä ehkä isoimpana saavutuksena pidän työhyvinvoinnin ja sisäisen vuorovaikutuksen vuosikelloa, johon sisällytin myös kehityskeskustelutoimintamallini. Organisoidulla ja järjestelmällisellä työhyvinvointitoiminnalla on paikkansa yhtä lailla myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kuin suurissakin yrityksissä. Työhyvinvointia ei pitäisi pitää muutamankaan hengen yrityksissä itsestäänselvyytenä.

Kysely ja sen toteutus onnistuivat mielestäni hyvin, koska sain hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa kehittämistyöni pohjalle. Vastaukset myötäilivät ja vahvistivat läpikäymääni teoriaa hyvin. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea aineiston käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä. Tutkittava aineisto ja siihen perustuva analyysi on esitettävä mahdollisimman avoimesti, uskottavasti ja johdonmukaisesti. Nämä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 123–126). Mielestäni onnistuin tässä hyvin. Haasteena koin sen, että itse työskentelen toimeksiantajayrityksessä. Koetin kuitenkin jättää omat kokemukseni ja mielipiteeni syrjään. Onnistuinkin tässä mielestäni hy-

vin ja se, että olen ollut kohta 1,5 vuotta pois töistä helpotti myös neutraaliin näkökulmaan pyrkimisessä. Tältä osin voidaan siis todeta kehittämistyöni luotettavuuden olevan kunnossa. Ainoana lisänä, joka olisi voinut vielä vahvistaa teorian ja käytännön yhteyttä työssäni, olisin voinut verrata toimeksiantajayrityksessä tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia joiltain osin oman kyselyni tuloksiin. Tässä kuitenkin ongelmana oli se, että täydellisiä työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia ei ollut tällä hetkellä saatavilla. Pohdin myös sitä, olisiko työni paisunut liiankin laajaksi, jos olisin vielä lisännyt työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia työhöni.

Kehittämistoiminnassa myös kehittämistulosten käyttökelpoisuus on yksi merkki tiedon todenperäisyydestä. Tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Kuten aikaisemminkin mainitsin, tämän työn aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista jalkauttaa työn kehittämis ehdotuksia toimeksiantajayritykseen. Tavoitteeni kuitenkin on, että kehittämis ehdotukset tai edes jokin osa niistä todettaisiin hyviksi ja tarpeellisiksi toimeksiantajayrityksessä ja otettaisiin käyttöön. Näin tulevaisuudessa voitaisiin myös käytännössä tarkemmin tutkia kehittämis ehdotusteni käyttökelpoisuutta ja toimivuutta sekä vaikutusta työhyvinvointiin ja liiketoimintaan. Omasta mielestäni kehitysehdotukseni ovat käyttökelpoisia ja realistisia. Myös teorian mukaan tällaiset työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän toimet edistävät sekä työhyvinvointia että liiketoimintaa. Kehitysehdotusten testaaminen ja arvioiminen käytännössä olisivatkin hyvä jatko-tutkimuksen aihe.

Käyttökelpoisuuteen liittyy myös tulosten siirrettävyys: kuinka tulokset saadaan levitettyä myös muihin organisaatioihin? Kehittämistoiminta voi kuitenkin olla ainutkertaista, jolloin organisaation kehittämistyön tulosta voi olla vaikea siirtää toiseen organisaatioon ja toimintaympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 123–126.) Tämän työn tuloksena saatu kehityskeskustelutoimintamalli sekä muut työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän kehitysehdotukset ovat mielestäni sellaisia, että niitä voidaan muokattuina ottaa käyttöön myös muissa samankaltaisissa yrityksissä. Kuten teoriassakin todettiin, kehityskeskustelutoimintamallia luo-

taessa on aina otettava huomioon kyseisen organisaation erityispiirteet, joten kehittämääni mallia pitäisi niiltä osin muissa organisaatioissa muokata.

Kehityskeskustelutoimintamallia ja lomakkeita suunnitellessani mieleeni nousi myös kausityöntekijöiden kehityskeskustelut yhtenä organisaation kehittämisen aiheena. Tietääkseni tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ei ole käytössä kausityöntekijöiden kehityskeskusteluita. Näissä voitaisiin kuitenkin saada organisaation ja työyhteisön kehittämislle tärkeitä ja uusia näkökulmia esille. Kausityöntekijä näkee työyhteisön uusin ulkopuolisin silmin, joten jonkinlainen kehityskeskustelu kauden alussa ja myös lähtöhaastattelu toisi varmasti tärkeää tietoa työyhteisöön. Tässä olisikin mielestäni myös hyvä jatkotutkimusaihe.

Hyvä jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös se, toimivatko kehityskeskustelut aina työhyvinvointia edistävinä. Tutkimuksen näkökulmaksi voisi siis ottaa vastakohtaisen, kriittisemmän, lähestymistavan kuin tässä työssä. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi mielenkiintoinen tutkimuksen näkökulma voisi olla myös, miten organisaation työhyvinvointi ja sisäinen vuorovaikutus toimivat, jos kehityskeskusteluita ei olisi organisaatiossa käytössä ollenkaan tai niiden tilalla olisi jokin muu palaute- ja vuorovaikutusmalli.

Omasta mielestäni onnistuin työssäni kokonaisuudessaan hyvin. Saavutin tavoitteet ja pysyin aikataulussa. Toteuttamani kysely tuotti uutta tietoa ja sen pohjalta pystyin tekemään konkreettisia, realistisia ja työelämälähtöisiä kehitysehdotuksia juuri toimeksiantajayrityksen käyttöön. Koen myös itse oppineeni uutta käsitellyistä aiheista. Työ sai minut myös pohtimaan niin työhyvinvointia kuin sisäistä vuorovaikutusta ja kehityskeskusteluita laajemmin ja myös toisenlaisista näkökulmista. Ymmärrykseni ja asiantuntijuuteni kasvoivat koko prosessin ajan, ja tunnen jopa kasvaneeni ja kehittyneeni ihmisenä työn tekemisen aikana. Työn tekeminen toi minulle myös uutta virtaa jatkaa työelämässä muutamien kuukauden kuluttua.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Albrecht, S. 2013. Work engagement and the positive power of meaningful work. Teoksessa A.Bakker (toim.) Advances in positive organizational psychology. UK:Emerald Group Publishing Limited, 237-260.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Helsinki: Taloustieto Oy.

Arcada 2015. Well-being at work – information and tools. Viitattu 19.8.2015.
<http://info.arcada.fi/fi/wasi/well-being-work-information-and-tools>

Bakker, A. 2015. Work engagement. Viitattu 26.10.2015.
<http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>

Hakala, J. 2015. Työelämän muutos ja jaksaminen. Diasarja. Jyväskylän yliopisto Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Viitattu 5.10.2015.
<http://docplayer.fi/264243-Tyoelaman-muutos-ja-jaksaminen-juha-hakala.html>

Ilmarinen 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 18.9.2015.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Into, K. 2014. Esimies, näin saat kehityskeskustelun rullaamaan. Työpiste - tiedon ja arjen kohtaupaikka. Viitattu 2.9.2015.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Esimes_nain_saat_kehityskeskustelun_rullaamaan.aspx

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaiku-palvelut 2008. Keskustele, kehitä ja kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Helsinki: Valtionkonttori.

Kangasniemi, M. 2012. Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Palvelualojen ammattiliitto PAM & Palkansaajien tutkimuslaitos. Libris Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kesko Oyj 2011. Vastuulliset toimintatapamme. Viitattu 28.9.2015.
http://www.kesko.fi/static/vastuullisuus/fi/Kesko_VT_esite_2012_fi_v04.pdf

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

K-rauta 2015. Tietoa meistä. Viitattu 28.9.2015. <https://www.k-rauta.fi/tietoa-meista/>.

Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Mustranta, M. 2014. Työpaikan kehityskeskustelussa ei kannata puhua palkasta. Helsingin Sanomat. Viitattu 2.9.2015. <http://www.hs.fi/ura/a1391232929041>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Roi, N. 2013. How to have a better development discussions. Institute of leadership and management. Viitattu 5.10.2015. <https://www.i-l-m.com/Insight/Inspire/2013/December/better-development-discussions>

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo : Tietosanoma.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rytilahti, P. 2015. Tietoja Santa Rauta Oy:stä. Sähköinen kysely kauppiaille.

Suomen Ekonomit 2015. Työhyvinvointi perustuu hyvälle johtamiselle. Viitattu 12.9.2015. <http://www.ekonomit.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere : Tampere University Press.

Toivanen, T. 2015. Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjäännöksi? Nykypäivän luova vastuunkantaja voisi saada palautetta kollegalta. Yle Aamu-tv 27.7.2015. Saari Eveliina ja Fiscer Merja haastattelu. Viitattu 26.8.2015. http://yle.fi/uutiset/tyopaikkojen_kehityskeskustelut_muinaisjaanne_nykypaivan_luova_vastuunkantaja_voisi_saada_palautetta_kollegalta/8183190?autoplay=true

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.

Työterveyslaitos 2014. Kehityskeskustelu. Viitattu 18.8.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx

Uralehti 2010. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Haastattelu Jere Vento. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. Viitattu 1.9.2015. <http://www.uralehti.fi/artikkelit/onnistunut-kehityskeskustelu-edellytt-aktiivista-vuoropuhelua>

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Valpola, A. 2003. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Åberg, L. 2000. Viestintä-tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

- Liite 1. Sähköinen kysely toimeksiantajayritykseen
- Liite 2. Lomake-esimerkki 1
- Liite 3. Lomake-esimerkki 2/Kehityskeskustelulomake, nykyinen
- Liite 4. Kehityskeskustelulomake, uusi
- Liite 5. Ryhmäkehityskeskustelulomake, uusi

Sähköinen kysely toimeksiantajayritykseen

Hei!

Mukava, kun haluat auttaa minua opinnäytetyössäni ja samalla kehittää myös työyhteisöämme. Opinnäytetyöni tavoitteena on siis tutkia millainen kehityskeskustelukäytäntö olisi meidän työpaikalla toimivin ja kehittää kehityskeskustelumalli jopa käyttöön asti.

Kysely on melko vapaamuotoinen ja toivonkin, että **pohdit** asioita ja kirjoitat **kaikki** mieleesi tulevat aiheeseen liittyvät asiat vastauksiin. Olisi myös tärkeää, että **perustelet** mielipiteesi. Näin kehityskeskustelumallista saadaan mahdollisimman paljon käyttäjiensä näköinen. Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti ja nimiä tms. ei tule ilmi lopullisessa raportissa eikä raportista voi päätellä kuka on vastannut mitään.

Kysely löytyy alta heti tämän saatteen jälkeen. Voit kirjoittaa vastaukset kysymysten perään ja lähettää minulle tämän viestin takaisin sähköpostilla alla olevaan osoitteeseen. Jos sinulla herää kysymyksiä kyselystä tai muusta, voit soittaa tai laittaa sähköpostia p.xxxxx xxxx@gmail.com. Vastaathan keskiviikkoon 23.9. mennessä. Kiitos paljon!

Terveisin Maria

Tässä aluksi aiheeseen liittyvää tekstiä, jonka toivon herättävän sinut ajattelemaan työhyvinvointia, sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta sekä kehityskeskusteluita.

Työhyvinvointi koostuu muun muassa hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Yksilötasolla työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, hän hallitsee työnsä, kokee sen mielekkääksi ja on energinen. Myös työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa työhyvinvointiin kuten elämänilo, terveys ja liikunta sekä turvallisuuden tunne. Yrityksen tasolla työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työpaikka huolehtii työturvallisuudesta, osaamisesta, henkilöstön jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi työssä koostuu muun muassa työssä viihtymisestä, työn ilosta ja imusta, työn sujuvuudesta ja häiriöttömyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja työn sopivasta haasteellisuudesta. Työn kokeminen arvostetuksi ja onnistumisen tunteet vaikuttavat myös henkiseen hyvinvointiin.

Työntekijän hyvinvointi näkyy muun muassa tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna. Kun työntekijät ovat tarmokkaita, työlleen omistautuneita ja uppoutuneita, heillä on korkea

motivaatio työn tekemiseen. Tällaista innostuneisuutta kutsutaan työn imuksi. Yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa positiivisesti myös muihin työntekijöihin.

Toimiva organisaation vuorovaikutus ja viestintä vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Vuorovaikutus on inhimillisen käyttäytymisen perusasia. Uuden syntymiseen ja kehittymiseen tarvitaan ihmisten välisiä keskusteluja, pohdintoja ja ajatustenvaihtoa. Aikaisemmin organisaation viestinnän ajateltiin olevan viestintää johdolta alaisille. Nykyään työyhteisöviestinnän avainsanoja ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää.

Kehityskeskustelu on yksi työyhteisön vuorovaikutuksen ja viestinnän keino. Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen, systemaattinen ja ennalta sovittuna aikana tapahtuva keskustelu, johon molemmat osapuolet ovat valmistautuneet. Perinteisesti kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa, jolloin esimies ja työntekijä saavat keskustella häiriintymättä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta ja siihen liittyvistä tärkeistä asioista sekä arvioida myös mennyttä kautta. Kehityskeskustelulla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista sekä sovitaan keskeisistä tavoitteista ja niiden arvioinnista. Kehityskeskusteluun kuuluu myös olennaisena osana keskustelujen dokumentointi ja mahdolliset seurantakeskustelut. Tätä voidaan kutsua kehityskeskusteluiden jälkihoidoksi. Jälkihoidolla varmistetaan, että sovittuja asioita ja työntekijän kehittymistä seurataan, ja että kehityskeskusteluista myös seuraa jotain konkreettista.

Kehityskeskusteluiden perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen, joten kehityskeskustelukäytännön luominen tai päivittäminen voidaan nähdä myös panostuksena työhyvinvointiin. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. Kehityskeskusteluiden kautta työntekijät tuntevat itsensä tarpeelliseksi, kuuluvansa yhteisöön sekä kokevat saavansa palautetta työpanoksestaan.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2011 – Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004 – Kehityskeskustelun opas

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010 – Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille

Tarkkonen, Juhani 2012 - Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt.

Juholin, Elisa 2008 – Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä.

1. Kuvaa sinulle sopivaa kehityskeskustelun toteutustapaa, esimerkiksi ajankohta, toistuminen, paikan valinta.

2. Mitä mieltä olet

a) kahdenkeskisistä kehityskeskusteluista

b) ryhmässä käytävistä kehityskeskusteluista?

3. Mistä aiheista haluaisit keskustella kehityskeskusteluissa? Esimerkiksi oma työ ja kehittyminen, osaston toiminta, kaupan toiminta, työhyvinvointi, tavoitteet, palautteenanto...

4. Onko keskustelun pohjalla hyvä olla kysymyslomake vai vapaampi avainsanoista koostuva muistilistatyyppinen lomake? Liitteenä esimerkit molemmista. Muista myös perustella valintasi!

5. Miten toivoisit, että keskusteluista esille tulleita asioita jatkokäsiteltäisiin? Esimerkiksi johtoryhmässä, osastoittain, pienryhmissä, kahdenkeskisissä seurantakeskusteluissa..

6. Mitä mieltä olet muista sisäisen viestinnän keinoista? Esimerkiksi sähköposti, puhelin, palaverit, kasvokkain käytävät päivittävät keskustelut, ilmoitustaulu...

7. Miten mielestäsi sisäisellä viestinnällä voitaisiin edistää työhyvinvointia?

8. Millaisilla muilla toimenpiteillä työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi edistää? Esimerkiksi virkistystoiminta, leikkimieliset kilpailut esim. myyntikisa, työnkierto ja töiden uudelleen organisointi, koulutukset...

9. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi

a) positiivisesti

b) negatiivisesti?

10. Vapaa sana. Kerro mieleen tulevia aiheeseen liittyviä asioita tässä. Esimerkiksi kehitysehdotuksia, toimintatapaehdotuksia yms.

Lomake-esimerkki 1

Muistilista kehityskeskustelun pohjalle

Mennyt kausi

- tavoitteet ja suoriutuminen
- positiiviset ja kielteiset kokemukset
- osaston toiminta
- esimiehen toiminta
- kaupan toiminta

Tuleva kausi

- nykyiset työtehtävät
- uudet tavoitteet ja suoriutumisen mittarit
- koulutustarve
- henkilökohtainen kehittyminen
- työmotivaatio ja työhyvinvointi
- osaston ja kaupan toiminta

Seuranta

- miten järjestetään
- dokumentointi
- kenelle dokumentit jaetaan

Lomake-esimerkki 2/Kehityskeskustelulomake, nykyinen



1

TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELU

Nimi:	Osasto:
Tehtävä:	Päivämäärä:

Oma työ

Miten arvioit oman työsi sujuneen viime vuoden aikana?

Miten olet onnistunut? Mitkä tavoitteet olet saavuttanut ja missä olet ollut vaikeuksissa?

Mitkä ovat tavoitteesi ensi vuodelle? Mitä aiot tehdä saavuttaaksesi ne?

Tavoite- ja toimenpidesuunnitelma		
Tärkeimmät tavoitteet	Toimenpidesuunnitelma	Aikataulu

Mitä osaamista pitäisi kehittää? Mitä koulutusta haluaisit? (Voit keskustella osaamisalueista seuraavan sivun osaamiskartoituksen avulla, halutessasi voit käyttää numeroarviointia)

1

Osaamiskartoitus	Arvio				
Asiakaslähtöisyys On valmis auttamaan ja palvelemaan muita, selvittää asiakkaan tarpeet ja odotukset ja pyrkii toteuttamaan ne.	1	2	3	4	5
Ammatillinen osaaminen Osaa oman työnsä, pystyy suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä ilman ohjausta ja kontrollia, osaa hyödyntää ja kehittää omaan ammatillista osaamistaan ja kokemustaan.	1	2	3	4	5
Kommunikaatiokyvyt On avoin ja vilpiton, antaa selkeää, oikeaa ja asianmukaista tietoa, osaa myös kuunnella.	1	2	3	4	5
Tiimityöskentely On aktiivisesti ja mielellään yhteistyössä muiden kanssa, osallistuu aktiivisesti yhteiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, reagoi pyyntöihin nopeasti.	1	2	3	4	5
Aloitteellisuus Ennakoi ja huomioi päivittäiset ongelmat, hyödyntää uusia mahdollisuuksia, on aloitteellinen ongelmien ratkaisussa.	1	2	3	4	5
Ahkeruus/täsmällisyys On ajoissa ja tavoitettavissa työpaikalla.	1	2	3	4	5
Ulkoasu Käyttää aina työasua, on siisti ja huoliteltu.	1	2	3	4	5

1 = tarvitsee paljon ohjausta

2 = osaa perusasiat

3 = ok, täyttää vaatimukset, toimii osaamisalueellaan itsenäisesti

4 = hyvä, ylittää vaatimukset, opastaa muita

5 = erinomainen, ylittää vaatimukset kirkkaasti, on esimerkkinä

Mitä omaa osaamistasi jää nykyisessä tehtävässä hyödyntämättä?

Haluaisitko lisää haasteita omaan työhösi? Millaisia?



Oma osasto / kauppa

Mitkä asiat toimivat osastollasi hyvin?

Mitä asioita haluaisit kehittää osastollasi?

Miten yhteistyö kollegoiden ja muun henkilöstön kanssa sujuu?

Miten yhteistyö esimiehen kanssa on sujunut?

Mitä toivomuksia sinulla on esimiehellesi?

Työmotivaatio

Mikä on oma työmotivaatiosi?

Miten arvioisit omaa jaksamistasi?

Miten haluaisit huolehtia työhyvinvoinnistasi lähivuosina?

Haluaisitko keskustella jostakin muusta sinulle tärkeästä asiasta?



4

Yhteenveto; sovitut asiat			
Aihe / kehittämisa-alue	Miten toimitaan?	Aikataulu	Vastuu

Olemme yhdessä käyneet edellä mainitut asiat läpi ja ne on kirjattu keskustelun mukaisesti

Allekirjoitukset

4

Kehityskeskustelulomake, uusi

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Santa Rauta Oy

Nimi _____

Osasto _____

Esimies _____

Pvm _____

Tämän lomakkeen tarkoitus on olla dokumentoinnin alusta sekä keskustelun muistilista. Keskustelun on tarkoitus olla avoin ja rento, ja lomakkeen aiheet enemmänkin keskustelun avaajia. Lomakkeen järjestystä ei tarvitse noudattaa keskustelussa.

Oma työ

- suoriutuminen ja onnistumiset sekä palaute esimieheltä ja mahdollisesti muilta työtovereilta

- tavoitteet ja kehittyminen

- koulutustarve ja oppiminen

- työmotivaatio ja siihen liittyvät asiat

- työhyvinvointi

- henkilökohtaiset asiat työn ulkopuolella

Osaston toiminta

- toiminta ja kehitys
- yhteistyö ja ilmapiiri
- esimiehen toiminta sekä palaute esimiehelle

Kauppan toiminta

- osastojen välinen yhteistyö
- yleinen ilmapiiri ja työhyvinvointi
- asiakastyytyväisyys ja muu sidosryhmätoiminta

Seuranta

- dokumentointi ja dokumenttien jako
- seuraava kehityskeskustelu: ajankohta ja erityisteemat

Muut asiat, joista haluat keskustella sekä lisätila dokumentoinnille

Allekirjoitukset

Ryhmäkehityskeskustelulomake, uusi

RYHMÄKEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Santa Rauta Oy

Osasto _____

Pvm_____

Jäsenet _____

Ryhmäkehityskeskustelun tavoite on olla rento ja avoin osaston keskustelutuokio näkökulmana osaston toiminta osana kaupan toimintaa. Aiheista voi keskustella missä järjestyksessä vain, ja lomake toimii hyvänä pohjana keskustelun dokumentoinnille.

Osaston tarkoitus ja avaintehtävät

Osaston suoriutuminen ja onnistuminen

Osaston kehitys ja osaaminen

Osaston tavoitteet ja tavoitteisiin pääsyn edellytykset

Osasto osana kaupan toimintaa

Osaston hyvinvointi ja ilmapiiri

Palaute muilta osastoilta ja muille osastoille

Seuranta

- dokumentointi ja dokumenttien jako
- seuraava ryhmäkehityskeskustelu: ajankohta ja erityisteemat

Muut asiat ja lisätila dokumentoinnille

Allekirjoitukset
